

Henna Salomäki

# Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuun- telma



Kuva: Pekka Agarth

Liikunnanohjaaja (ylempi  
AMK)

Liikunta-alan kehittämisen  
ja johtamisen koulutus

Kevät 2018



KAJAANIN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Tiivistelmä**

**Tekijä(t):** Salomäki Henna

**Työn nimi:** Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuunnitelma

**Tutkintonimike:** Liikunnanohjaaja (ylempi AMK)

**Asiasanat:** työhön sitoutuminen, tuntiopettaja, kansalaisopisto

Kehittämistyöni tarkoitukseni oli laatia Kaukametsän opistolle tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuunnitelma. Tavoitteena on parantaa tuntiopettajien työhön sitoutumista siitä näkökulmasta, miten työnantaja voi kehittää omaa toimintaansa edistääkseen tuntiopettajien työhön sitoutumista.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys koostuu tuntiopettajan työnkuvan esittelystä sekä sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteistä, sitoutumisen luokittelutavoista, sitoutumisen hyödyistä niin työnantajalle kuin työntekijälle sekä työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tarkastelin työhön sitouttamisen kehittämistä, aikaisempia tutkimuksia aiheesta sekä sitouttamisstrategian laatimista.

Tutkimusmenetelmänä kehittämistyössäni on konstruktiiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin 8x8 –menetelmää sekä sähköistä kyselylomaketta. 8x8 –menetelmän avulla Kaukametsän opiston tuntiopettajat loivat uutta käytännön teoriaa siitä, mitkä tekijät parantavat heidän työhön sitoutumistaan ja millaisilla keinoilla työnantaja voisi näitä tekijöitä kehittää. 8x8 –menetelmän avulla muodostin sähköisen kyselylomakkeen, jonka avulla selvitettiin tuntiopettajien näkökulmasta tärkeimmät kehittämiskohteet työhön sitouttamisen kehittämiseksi. Tutkimusjoukko muodostui Kaukametsän opiston tuntiopettajista, joita on tällä hetkellä järjestelmässä kirjoilla 80. 8x8 –menetelmään osallistui 30 tuntiopettajaa ja sähköiseen kyselylomakkeeseen vastasi 38 tuntiopettajaa.

Kehittämistyön avulla työnantaja sai tärkeää tietoa sitouttamisen kehittämiskohteista tuntiopettajien näkökulmasta katsottuna. Kehittämiskohteiden avulla laadittiin kehittämissuunnitelma, joka on otettu käyttöön Kaukametsän opistolla. Samalla kehittämistyöni toimi alkusysäyksenä tuntiopettajien sitouttamisen kehittämiselle. Kehittämistyötä tullaan jatkamaan Kaukametsän opistolla vielä kehittämistyöni jälkeenkin.

## **Abstract**

**Author(s):** Salomäki Henna

**Title of the Publication:** Developing the work commitment of the part-time teachers of the Kaukametsä Community College

**Degree Title:** Master's Degree in Sport Development and Management (Master of Sports)

**Keywords:** Work Commitment, Part-time Teacher, Community College

The purpose of this thesis was to create a development plan concerning work commitment for part-time teachers in the Kaukametsä community college. The aim of the thesis was to improve the part-time teachers' work commitment and especially examine what kind of resources the employer can use to improve this work commitment.

The theoretic framework consists of the part-time teachers' work description, the concept of work commitment, the classification of work commitment, the benefits of work commitment considering the standpoints of the employee and the employer, and the factors, which have an influence on work commitment. In addition, development of work commitment and the composition of work commitment strategy are discussed.

Constructive research method was used in this thesis. The data was collected using 8x8 method and an online questionnaire. By using 8x8 method it was clarified which factors are important in improving the work commitment of part-time teachers of Kaukametsä community college and how the employer can improve these factors. After clarifying the factors, the online questionnaire was made to examine the most important factors from the teachers' standpoint. The research group consisted of 80 part-time teachers, from whom 30 took part in the 8x8 method and 38 answered the online questionnaire.

This development work provided the employer essential information from the standpoint of part-time teachers of Kaukametsä community college on how to improve the part-time teachers' work commitment. Using that information, the development plan was created, and it has been put into practice in Kaukametsä community college. My thesis was the starting point of the development work for improving the commitment of the part-time teachers. Kaukametsä community college will continue the development work.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtökohdat.....	3
2.1	Kehittämistyön tarve Kaukametsän opistossa.....	3
2.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet .....	5
3	Kansalaisopiston tuntiopettajan työhön sitoutuminen ja sitouttaminen .....	7
3.1	Kansalaisopiston tuntiopettajan työnkuva .....	7
3.2	Työhön sitoutumisen käsite .....	9
3.3	Työhön sitoutumisen luokittelua .....	12
3.4	Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä .....	19
3.5	Työhön sitouttaminen ja työhön sitoutumisen kehittäminen .....	26
3.6	Sitoutumisen ja sitouttamisen etuja .....	32
3.7	Aikaisempia tutkimuksia .....	33
3.8	Sitouttamisstrategian laatiminen.....	35
4	Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat .....	38
4.1	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	39
4.2	Interventionistinen tutkimus tutkimusotteiden kentällä .....	45
4.3	Konstruktiivinen tutkimus.....	46
4.4	8x8 –menetelmä yhteisöllisenä ideointimenetelmänä ja aineistonkeruumenetelmänä .....	49
4.5	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi .....	52
4.6	Sähköinen kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä.....	54
5	Tutkimuksen ja kehittämissuunnitelman toteutus .....	59
5.1	Aineistonkeruu 8x8 menetelmällä.....	59
5.1.1	8x8 -menetelmän testaus .....	60
5.1.2	Aineistonkeruu 8x8 -menetelmällä .....	62
5.1.3	8x8 –menetelmän aineistonkäsittely .....	63
5.2	Sähköinen kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä.....	68
5.2.1	Sähköisen kyselylomakkeen testaus.....	68
5.2.2	Aineistonkeruu sähköisellä kyselylomakkeella.....	70
5.2.3	Sähköisen kyselylomakkeen aineiston käsittely.....	72



5.3	Kehittämissuunnitelman laatiminen Kaukametsän opiston tuntiopettajien sitouttamiseksi.....	73
5.4	Opettajainkokous.....	75
6	Pohdinta .....	77
6.1	Tutkimusprosessin arviointi .....	77
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi .....	81
6.3	Hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen arviointi.....	84
6.4	Omien tavoitteiden arviointi .....	87
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	89
	Lähteet.....	90
	Liitteet	



## 1 Johdanto

Kehittämistyöni aiheena on laatia Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuunnitelma. Kaukametsän opisto kansalaisopistona toimii kaupungin alaisuudessa sivistystoimialalla järjestäen kurssimuotoista opetusta eri opetusaloilla. Valtaosa Kaukametsän opiston henkilöstöstä on määräaikaaisessa suhteessa olevia tuntiopettajia, joiden opetusmäärät vaihtelevat lukuvuodessa yhdestä viikkotunnista päätoimisen opettajan tuntimääriin. Opetuskausi on lyhyt, tavallisesti 12 viikkoa niin syyskuin kevätlukukaudella. Osa tuntiopettajista opettaa kansalaisopiston kursseja päätyössä ohella ja osalla kansalaisopistossa opetus on päätulon lähde. Koska kansalaisopiston toiminta perustuu pääosin tuntiopettajien opetustoimintaan, on tuntiopettajien työhön sitoutuminen tärkeässä roolissa koko organisaation toiminnan mahdollistumiseksi.

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön vahvaa uskoa ja hyväksyntää organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan sekä halua ponnistella organisaation hyväksi ja toimia jäsenenä organisaatiossa. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä ja on halukas pitämään yllä suhdetta työnantajaan. Työntekijä pysyy siis lojaalina organisaatiolle. (Lampikoski 2005, 46.) Esimiehen tulisi ymmärtää, ettei tasapainoinen sitoutuminen perustu pelkästään palkkioperusteiseen sitoutumiseen, vaan myös luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Tasapainoisen sitoutumisen kehittäminen on hyvin tärkeää tuloksellisen liiketoiminnan, hyvän palvelun laadun sekä innostavan ja hyvinvoivan työyhteisön kannalta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 160.) Niemelä (2011, 53) esittelee useita tutkimuksia, joiden mukaan sitoutuminen on yhteydessä työssä jaksamiseen, vähäisempiin poissaoloihin, parempaan työsuoritukseen, tehokkaampaan työskentelyyn, parempaan työtyytyväisyyteen ja parempaan työkykyyn.

Tutkimukseni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus. Se alkaa ideoinnista päättyen monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Olennaista on tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys käytäntöön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 20.) Kehittämistoiminnalle ominaista on useiden eri toimijoiden sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen. laatia kehittämistyössä tasavertaisen osallistumisen kautta sovittelaa näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

Tutkimusraporttini sisältö etenee seuraavasti. Luvussa 2 esittelen kehittämistyön lähtökohdat, toimeksiantajan, kehittämistyön tarkoituksen ja tavoitteen sekä henkilökohtaiset

tavoitteeni. Luvussa 3 esittelen teoreettisen viitekehyksen: kansalaisopiston tuntiopettajan roolin työelämässä, sitoutumisen ja sitouttamisen käsitteet, niiden kehittämisen ja niiden tuomat hyödyt. Luvun 3 tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkittavasta aiheesta sekä tutustua jo olemassa olevaan tietoon aiheesta. Luvussa 4 esittelen kehittämistyössä käytetyt metodit. Luku 5 sisältää tutkimuksen ja kehittämistyön toteutuksen ja etene-  
misen. Lopuksi luvussa 6 arvioin kehittämistyöni onnistumista.

## 2 Toimeksiantajan kuvaus ja kehittämistyön lähtökohdat

Kajaanin kaupungin yksi toimialoista on sivistystoimiala. Sivistystoimialan tulosalueet ovat varhaiskasvatus, perusopetus ja nuorisopalvelut sekä kulttuuripalvelut. Kaukametsän opisto kuuluu kulttuuripalvelujen alle yhdessä Kainuun musiikkiopiston, Kongressi- ja kulttuuripalvelujen, Kajaanin kaupunginkirjaston ja Kainuun maakuntakirjaston, Kainuun museon sekä Kajaanin taidemuseon kanssa. (Kajaanin kaupunki 2017b.) Kaukametsän opisto toimii opinnäytetyöni tilaajana ja kehittämistyöni tarkoituksena on laatia Kaukametsän opiston tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelma yhteistyössä Kaukametsän opiston henkilöstön kanssa.

Tässä luvussa esittelen toimeksiantajan. Esittelen kehittämistyöni lähtökohdat ja perustelen kehittämistyön tarpeet. Lisäksi esittelen kehittämistyöni tarkoituksen ja tavoitteen sekä henkilökohtaiset tavoitteeni.

### 2.1 Kehittämistyön tarve Kaukametsän opistossa

Kaukametsän opisto noudattaa Kajaanin kaupungin strategiaa. Kajaani kaupungin strategiaa tarkastellaan eri näkökulmista, joiden tavoitteiden tulisi olla tasapainossa keskenään. Kajaanin kaupungin näkökulmat ovat palvelujen vaikuttavuus, palvelujen laatu ja asiakastyytyväisyys, prosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Henkilöstön aikaansaannoskyvylle tarkoitetaan työhyvinvointia, motivaatiota, sitoutumista, esimiestaitoja, työyhteisötaitoja, työyhteisön luottamusta, innovatiivisuutta ja osaamisen kehittämistä. (Kajaanin kaupunki 2017a.) Sitoutuminen on määriteltä yhdeksi osatekijäksi Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelmaa.

Kaukametsän opisto järjestää kurssimuotoista opetusta eri opetusaloilla, joita ovat luennot ja yleissivistävät aineet, kielet, musiikki, sanataide ja kirjallisuus, tietotekniikka, kädentaidot, kuvataide, ravitsemus- ja terveystieteet sekä liikunta. Lisäksi Kaukametsän opistolla järjestetään avoimen yliopiston opetusta, taiteen perusopetusta sekä maahanmuuttajien opetusta. (Kaukametsän opisto 2017.) Opetuksesta vastaavat päätoimiset opettajat ja tuntiopettajat. Valtaosa opettajista on tuntiopettajia. Kaukametsän opistolla työskentelee lukuvuonna 2017 - 2018 lähes 80 tuntiopettajaa ja kuusi päätoimista opettajaa. Tuntiopettajien opetustuntien tuntimäärät voivat vaihdella muutamasta tunnista lukuvuodessa jopa yli 20 opetustuntiin viikossa opetettavista kursseista riippuen.

Kehittämistyön tarve eri organisaatiossa on kasvanut. Kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi toimivan organisaatorakenteen luomiseen ja henkilöstön motivoimiseen, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä organisaatiossa ilmenneiden ongelmien ratkaisemiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 12.) Kajaanin kaupungin strategisiin tavoitteisiin kuuluu tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen panostamalla työhyvinvointiin, työ- ja toimintatapojen kehittämiseen sekä osaamisen vahvistamiseen (Kajaanin kaupunki 2017a).

Voimakkaat murroskaudet ja epävarmuustekijät niin yhteiskunnassa kuin työorganisaatiossa tekevät työntekijöistä toisaalta turvallisuudenhakuisia, mutta samanaikaisesti lojalisuus kärsii. Työmarkkinoilla osaajien liikkuvuus on lisääntynyt, jolloin suuri osa työntekijöistä toimii työhistoriansa aikana useiden työnantajien palveluksessa. Tietynasteinen työvoiman vaihtuminen voi olla eduksi, mutta pysyvällä avainhenkilöstöllä on varmentava vaikutus organisaation vakauteen ja tuloksentehtävien sekä joissakin tapauksissa kanta- ja avainasiakkaiden pysyvyyteen. Avainhenkilöiden sitouttaminen tarkoittaa organisaatiolta taitoa pitää avainhenkilöt palveluksessaan menettämättä heitä ainaakaan kilpailijoilleen (Lampikoski 2005, 9-10). Kajaanin kaupunki, ja sitä kautta Kaukametsän opisto, koki murroskauden alkuvuodesta 2017, kun Kajaanin kaupungilla oli yt-neuvottelut. Suomen Tietotoimiston (2013) mukaan yt-neuvottelujen ja organisaatiomuutosten tuoma epävarmuus voi vaikuttaa haitallisesti työntekijöiden terveyteen jopa vuosien ajan. Kajaanin kaupungin yt-neuvottelujen vuoksi nykyisten työntekijöiden sitouttamisen kehittäminen on siis ajankohtaista ja tärkeää.

Sitouttamisen keinot ja motivaattorit voidaan valita yksilöiden mukaan, mutta käytännössä kohderyhmäkohtaiset sitouttamisohjelmat ovat yleisempiä lähinnä resurssien vuoksi. Silti henkilötasolla tarpeet ja mieltymykset voivat vaihdella suuresti. Tarpeita ja mieltymyksiä voivat olla työn antamat haasteet, vapaa-aika, joustavat työajat, mahdollisuus käyttää aikaa perheen kanssa, hyvä palkka ja bonukset tai 70-tuntiset työviikot. Jotta saadaan selvitettyä, mitkä eri tekijät auttavat työntekijöitä pysymään organisaatiossa, on tehtävä toistuvia arviointeja ja mittauksia. Mikäli organisaation johdolla on riittävä kokemustausta ja hyvä organisaation toiminnan ja henkilöstön tuntemus, on organisaation nykytilasta mahdollista tehdä kokemuseräisiä päätelmiä. Haasteena monesti on, että johto näkee asiat positiivisempina kuin muu henkilöstö. Siksi vuorovaikutustilanne, jossa kuunnellaan henkilöstön näkemyksiä ja tuntemuksia työhönsä liittyen joko kahdenkeskisesti tai ryhmäkeskusteluilla tai haastattelulomakkeilla, nousee suureen rooliin. (Lampikoski 2005; 35, 128- 29.)

Jotta organisaatio voi menestyä, tarvitaan koko henkilöstön panosta ja rakentavaa yhteistoimintaa. Organisaatioiden tulisi huolehtia myös osa- ja määräaikaista työvoimasta ja tätä varten tulisi kehittää sitoutumista edistävä strategia. Aidon sitouttamisen strategiassa työolosuhteita ja työnkuvaa kehitetään myönteisin toimenpitein, jolloin työntekijöille taataan työolosuhteet heidän odotustensa, mieltymystensä ja resurssien mukaisesti. (Lampikoski 2005; 7, 17-18.) Tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuunnitelman avulla Kaukametsän opisto kehittää omalta osaltaan Kajaanin kaupungin strategisista tavoitteista henkilöstön aikaansaannoskyvyn näkökulman sisältämään henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi useiden tutkimusten mukaan työntekijän sitoutuminen on yhteydessä työssä jaksamiseen, vähäisempiin poissaoloihin, parempaan työnsuoritukseen, tehokkaampaan työskentelyyn, parempaan työtyytyväisyyteen ja parempaan työkykyyn (Niemi 2011, 53). Sitouttamisen kehittämissuunnitelmasta hyötyy niin työnantaja kuin työntekijät. Etenkin, kun tuntiopettajan työnkuva työmarkkinoilla on haasteellinen.

## 2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tutkimusongelma on seuraava: Miten Kaukametsän opisto voi työnantajana kehittää tuntiopettajien työhön sitoutumista? Saadakseni vastauksen kyseiseen tutkimusongelmaan, on minun selvitettävä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on tuntiopettajan työnkuva?
2. Mitä tarkoitetaan työhön sitoutumisella ja sitouttamisella?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen?
4. Miten työhön sitoutumista voidaan kehittää?

Opinnäytetyöni tavoitteena on parantaa tuntiopettajien työhön sitoutumista Kaukametsän opistolla. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kehittämissuunnitelma tuntiopettajien sitouttamisen parantamiseksi yhteistyössä niin tuntiopettajien kuin vakituisten henkilöstön kanssa.

Henkilökohtaisena tavoitteenani on kehittämispohjaisen oppimisen kehittäminen. Kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohtana on todellinen työelämän kehittämishanke, jonka tavoitteena voi olla työelämästä käsin rakentuva uuden tuotteen, palvelun, toimintamallin tai toimintakulttuurin tuottaminen. Kehittämispohjainen oppiminen sisältää käsitteet au-

tenttisyys, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. (Ojasalo ym. 2015, 15.)

Autenttisuudella tarkoitetaan ongelma- tai uudistamisperustaista työelämän aitoa kehittämisideaa, jonka asiantuntijaksi halutaan kehittyä. Kumppanuus sisältää yhteisen tietoisesti tunnistetun arvopohjan kehittämistyön osapuolten välillä sekä yhteisön oppimisen kehittämistyön edetessä. Kumppanuus tarkoittaa siis yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Kokemuksellisuus on kokemusten keräämistä ja jakamista sisältäen jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan aktiivisen ja vastuullisen osallistumisen yhdessä tekemiseen, kehittämiseen ja omaan oppimiseen. Tutkimuksellisuus koostuu tutkivasta ja kriittisestä työotteesta, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamisesta ja uuden tiedon luomisesta tutkimuksellisin keinoin. Kehittämispohjaisessa oppimisessa tutkimus toimii keinona osoittaa oppiminen yksilönä ja yhteisönä sekä kehittämistyön vaikuttavuus ja tulokset. Luovuus toimii kehittämistyön voimavarana ja innoittajana muutostarpeelle, vaikkei tuotosta vielä tiedetä tarkalleen etukäteen. (Ojasalo ym. 2015, 16.)



### 3 Kansalaisopiston tuntiopettajan työhön sitoutuminen ja sitouttaminen

Tässä luvussa esittelen kehittämistyöni teoreettisen viitekehyksen. Teoreettinen viitekehys tarkoittaa tutkittavaan ilmiöön liittyviä teorioita, malleja ja tutkimuksia (Kananen 2010, 44.) Tämän luvun tarkoituksena on luoda ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä eli kansalaisopiston tuntiopettajan työhön sitoutumisesta ja sitouttamisesta.

Esittelen kansalaisopiston tuntiopettajan työnkuvineen sekä käsittelen työhön sitoutumista ja sitouttamista käsitteenä sekä työhön sitoutumisen luokitteluja. Jo olemassa olevan teorian avulla kuvaan työhön sitoutumisen ja sitouttamiseen vaikuttavia tekijöitä, sitouttamisen ja sitoutumisen hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiolle sekä sitouttamisen kehittämiskeinoja. Lisäksi esittelen kansalaisopistojen tuntiopettajien sitoutumiseen liittyviä aikaisempia tutkimuksia. Lopuksi käsittelen sitouttamissuunnitelman laadinnan teoreettiset lähtökohdat.

#### 3.1 Kansalaisopiston tuntiopettajan työnkuva

Kansalaisopistot kuuluvat vapaan sivistystyön piiriin. Suomen 184 kansalaisopiston tehtävänä on opetuksen tuominen lähelle ihmistä hajauttaen opetuksen eri puolille kuntaa. Opetus kansalaisopistossa perustuu elinikäisen oppimisen periaatteeseen sekä ihmisen haluun oppia ja kehittyä. Vuosittain kansalaisopistojen kursseille osallistuu yli 650 000 opiskelijaa ja opetustunteja järjestetään yli 2 miljoonaa. Kansalaisopistot ovat merkittäviä alueellisia työllistäjiä tarjoten kursseja taideaineiden, käsityön, musiikin, kielten, kirjallisuuden, kotitalouden, liikunnan ja tietotekniikan kursseja sekä yhteiskunnallisia aineita. (Kansalaisopistojen liitto 2016; Kansalaisopistot.fi 2016.) Lisäksi kansalaisopistot järjestävät taiteen perusopetusta, avoimen yliopiston kursseja sekä henkilöstö- ja tilauskoulutuksia. Osa kansalaisopistoista järjestää maahanmuuttajien kotoutumiskoulutusta. (Kansalaisopistot.fi 2016.)

Vaikka kansalaisopistojen tuntiopettajien yhteismäärän arvioiminen on vaikeaa, ovat he lukumääräisesti vapaan sivistystyön suurin ja eniten opetusta antava henkilöstöryhmä (Sinisalo 2014, 10). Karkeasti arvioituna tuntiopettajat hoitavat kansalaisopistojen opetuksesta noin kaksi kolmasosaa ja tuntiopettajien määräksi sivistystyön puolella voidaan arvioida 25 000 - 30 000. (Kestinen & Majuri 2012, 193.)

Tuntiopettajien velvollisuuksiin kuuluvat työsopimuksessa mainittuun opetukseen liittyvä oppitunnin valmistelu, oppitunnin pito, oppituntiin välittömästi liittyvät muut työt sekä osallistuminen työsopimuksen mukaisiin opettajankokouksiin. Oppitunnin pituus on 45 minuuttia. (OVTES 2017, 5). Käytännössä tämä tarkoittaa, että oppituntien varsinaisesta suunnittelusta ei makseta erillistä korvausta, vaan se katsotaan kuuluvaksi osaksi oppitunnin pitoa.

Vapaan sivistystyön opettajan kelpoisuusvaatimuksena on soveltuva korkeakoulututkinto sekä vähintään 60 opintopisteen laajuiset pedagogiset opinnot tai steinerpedagogiikkaan perustuvaa opetusta antavalta opettajalta edellytetyt riittäviksi katsotut tehtävään soveltuvat opinnot (Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986, 6:18§). Kansalaisopiston tuntiopettajan kelpoisuusvaatimuksia ei ole määriteltynä. Mikäli tuntiopettajalla on kuitenkin kansalaisopiston päätoimisen opettajan kelpoisuus, 60 opintopisteen laajuiset opettajan pedagogiset opinnot tai aikuiskasvatuksen perusopinnot, huomioidaan tämä palkkauksessa (OVTES 2017, 5).

Yleisen määritelmän mukaan työn normina pidetään yhdelle työnantajalle toistaiseksi jatkuvassa työsuhteessa kokoaikaisesti työnantajan määräämässä paikassa tapahtuvaa palkkatyötä. Tästä normista poikkeavia työsuhteita kutsutaan epätyypillisiksi työsuhteiksi. (Nätti & Pyöriä 2017, 26-27.) Tuntiopettajien työsuhteet määritellään täten epätyypillisiksi työsuhteiksi, koska ne ovat määräaikaista kestäen lukukauden tai lukuvuoden kerrallaan.

Tuntiopettajan työssä on monia epävarmuustekijöitä. Mikäli suunnitellut kurssit eivät toteudu vähäisestä osallistujamäärästä johtuen, palkkaakaan ei makseta. Kansalaisopiston pitkien lomakausien ajan tuntiopettajat ovat työttöminä, ellei heillä ole muuta työtä. Mikäli tuntiopettaja työskentelee useaan oppilaitokseen, eivät eri oppilaitosten yhteenlasketut tuntimäärät kartuta tuntiopettajan kokonaistyöaikaa. Tuntiopettajalla ei välttämättä (tässä on toki opistokohtaisia poikkeuksia) ole samoja työsuhde-etuja kuin päätoimisilla kansalaisopiston opettajilla. (Kestinen & Majuri 2012, 192-193.) Esimerkiksi määrävuosikorostukseen on oikeutettu vähintään keskimäärin 16 viikkotuntia kolmen vuoden ajan opettanut tuntiopettaja, mutta opetustuntimäärää laskettaessa huomioidaan vain yhden kansalaisopiston tunninit (OVTES 2017, 6).

Vapaan sivistystyön tuntiopettaja on mielenkiintoisessa asemassa. Mikäli opetustunteja on vähän tai ne ovat sivutoimipisteissä, tuntiopettaja ei välttämättä näy osana päivittäistä työyhteisöä. Silti opiston kursseille osallistuvat opiskelijat tapaavat juuri tuntiopettajan

ja hänen kauttaan heille muodostuu kuva kansalaisopistosta. Tämä haastaa etenkin organisaatioviestintää. (Kestinen & Majuri 2012, 192.)

Vaikka tuntiopettajan asema on monessa mielessä turvaton, epävarmuudesta huolimatta monet opettavat kansalaisopistoissa vuosia, jopa vuosikymmeniä. Yhtenä syynä tähän lienee kansalaisopistotoiminnan vapaus, kuten opetettavan aineksen helppo muokaus mieleiseksi ilman opetussuunnitelmia tai tutkintotavoitteita sekä opiskelijoiden vapaaehtoisuus osallistua itselle mieleiseen harrastukseen. Nämä seikat luultavammin tekevät opetustilanteista tutkintotavoitteista koulutusta rennomman. (Kestinen & Majuri 2012, 191.)

### 3.2 Työhön sitoutumisen käsite

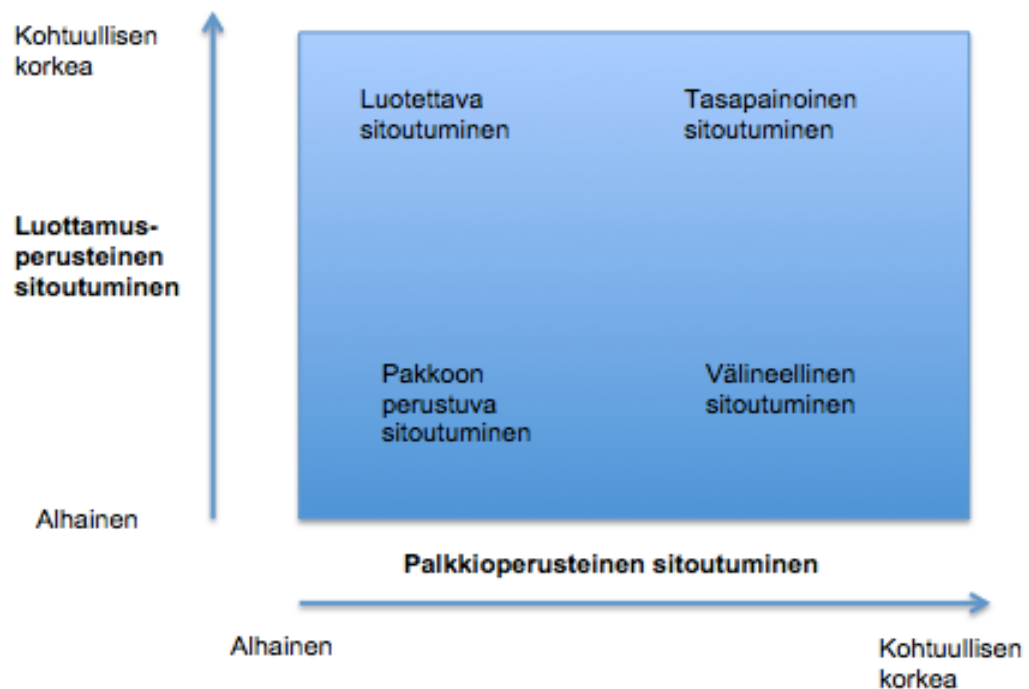
Sitoutuminen on sosiaalipsykologinen ilmiö, jossa yksilön ja jonkin organisaation välinen suhde tai side korostuu (Jokivuori 2002, 17). Sitoutuminen voidaan kuvata psykologiseksi kytkökseksi ihmisen ja sitoutumisen kohteen välille. Sitoutumisen käsitteen avulla voidaan tarkastella ihmisen suhdetta työntekoon. (Lämsä & Päivike 2013, 92.) Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan henkilön asennoitumista ja kiinnittymistä organisaatioon (Jokivuori 2002, 18). Vaikka organisaatioon sitoutuminen on yleisimmin tutkittu ja laajimmin käytetty tapa kuvata työpaikkauskollisuutta, voidaan sitoutumista tutkia suhteessa työtehtäviin, ammattiin tai työyhteisöön (Saari & Koivunen 2017, 65). Työkäyttäytymisen näkökulmasta työhön sitoutuminen kuvaa mielekkyyttä tulla töihin, vastuun tuntoa työstä ja työyhteisöstä sekä sen kehittämistä. Työhön sitoutunut henkilö tuntee sisäistä innostusta työstään toimien innokkaasti ja tehokkaasti. Sitoutuminen sisältää yksilön työasenteet ja työkäyttäytymisen. (Lämsä & Päivike 2012, 92.) Meyerin ja Allenin (1997, 3) mukaan sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa, huolehtii säännöllisesti työtehtävänsä, käyttää työhön koko työpäivän ja jopa enemmän, huolehtii organisaation voimavaroista, jakaa organisaation tavoitteet ja niin edelleen.

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön vahvaa uskoa ja hyväksyntää organisaation tavoitteita ja arvoja kohtaan sekä halua ponnistella organisaation hyväksi ja toimia jäsenenä organisaatiossa. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, sen tavoitteisiin, visioihin ja normeihin, nauttii organisaation jäsenyydestä ja on halukas pitämään yllä suhdetta työnantajaan. Työntekijä pysyy lojaalina organisaatiolle. (Lampikoski 2005, 46.) Druckerin (1959) näkemyksen työntekijän sitoutumisen merkityksestä hänen toiminnalleen seuraavasti: ”Työntekijä ottaa vastuun huippusuorituksista vain

siinä tapauksessa, että hän omaa liikkeenjohdollisen näkemyksen, kun hän ts. tarkastelee yritystä kuin olisi sen johtaja, joka suoritustensa kautta on vastuussa yrityksensä menestymisestä sekä olemassaolosta.” Tavoitteena on saada työntekijä toimimaan kuin yrittäjä. (Kiianmaa 1997, 100.) Tämä sisäistetty vastuunotto omasta työpanoksesta palvelemissa organisaation menestymistä on sitoutumisen keskeinen elementti. Tällöin työntekijä sitoutuu omien intressien huomioimisen lisäksi organisaation eli työnantajan etuun. Organisaatioon sitoutumisen rinnalla voidaan puhua työnantajaan sitoutumisesta. Tällöin sitoutuminen saa kaksoismerkityksen, kun sitoutumista tarkastellessa on ymmärrettävä sekä organisaation tilanne että sitoutumiseen vaikuttavat yksilön motivaatiotekijät. (Jokivuori 2002, 19.)

Sitoutumisen käsitteeseen liittyy kolme keskeistä ominaisuutta: kohde, luonne ja voimakkuus. Kohde määrittelee sen, mihin ihminen sitoutuu, ja se vaihtelee eri tilanteissa sekä ihmisten välillä. Sitoutumisen kohteita voivat olla työtehtävä, ammatti, organisaatio, projekti ja toiset ihmiset. Luonteen näkökulmasta erotetaan tavallisimmin Meyerin ja Allenin (1991) kolmenlaista sitoutumista: jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen ja tunneperäinen sitoutuminen. Nämä esittelen tarkemmin luvussa 3.3. Sitoutumisen voimakkuuden avulla voidaan tarkastella, mitä on sopiva ja tarkoituksenmukainen sitoutuminen (Lämsä & Päivike 2013, 92-94). Sitoutumisen voimakkuutta voidaan tarkastella palkkioperusteisen ja luottamusperusteisen sitoutumisen kautta.

Kuvassa 1 luottamuksen voimakkuutta voidaan tarkastella palkkioperusteisen ja luottamusperusteisen sitoutumisen avulla. Mikäli kumpikin sitoutumisen luonne on alhainen, on kyse paktoon perustuvasta sitoutumisesta. Siinä työntekijällä ei ole muita vaihtoehtoja kuin tehdä kyseistä työtä, jolloin tavoitteiden eteen ponnistelun ja työpaikassa pysymisen syiden puutteen vuoksi lähtöherkkyys on korkea. (Lämsä & Päivike 2013, 95.) Mikäli sekä luottamusperusteinen että palkkioperusteinen sitoutuminen ovat kohtuullisen korkeita, voidaan puhua tasapainoisesta sitoutumisesta.



Kuva 1. Lämsän & Savolaisen (2000) palkkioperusteisen ja luottamusperusteisen sitoutumisen vaikutus sitoutumisen voimakkuuteen (Lämsä & Päivike 2013, 95)

**Palkkioperusteisessa sitoutumisessa** sitoutuminen perustuu aineellisten (kannusteet, palkka, muut materiaaliset edut), sosiaalisten (mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri) ja psykologisten (kehittymisen ja itsensä toteuttamisen mahdollisuudet) palkkioiden saantimahdollisuuksiin. Sitoutumisella on välineellinen päämäärä, jolloin ihmisen ajatellaan vertaavan saatuja palkkioita ja oma työpanoksensa tasoa toisiinsa. Palkkioperusteisen sitoutumisen ollessa korkea voidaan puhua välineellisestä sitoutumisesta. Mikäli pelkästään välineellinen sitoutuminen on hyvin korkea, on vaarana tilanne, jossa yksilö ajaa omia etujaan itsekkäästi ja jopa yhteisten tavoitteiden kustannuksella (Lämsä & Päivike 2013, 95-96).

**Luottamusperäiseen sitoutumiseen** liittyy voimakkaasti moraaliset ja tunneperäiset ainekset. Niitä ovat yksilön tuntemaan velvollisuuden työtään ja työpaikkansa menestystä kohtaan sekä työhön kuuluvat oikeudet, kuten kannustava ja oikeudenmukainen palkkaus, hyvä työ ja työyhteisö sekä inhimillinen ja tasapuolinen kohtelu. Luottamussuhteen edistämisen kannalta velvollisuuksien ja oikeuksien välisen vastavuoroisuuden ymmärtäminen on keskeistä. Tunneperäiset ainekset edellyttävät yksilön kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, jolloin usko ja luottamus omaan työhön ja työorganisaatioon edistävät yksilön luovuutta ja tarmoa työn tekemistä kohtaan. Äärimuodossaan luottava si-

toutuminen aiheuttaa naiiviutta, jolloin yhteisöllisten tavoitteiden ja toimintatapojen kriittinen tarkastelu häiriintyy. (Lämsä & Päivike 2013, 96.)

Organisaatioon sitoutumisessa tärkeää on vastavuoroisuus, jolloin työntekijä sitoutessaan odottaa työnantajan sitoutuvan myös häneen. Esimerkiksi epävarmuus työn jatkuvuudesta tai muutoksista heikentää vastavuoroisuutta ja kyseenalaistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Saari & Koivunen 2017, 70.) Vastaavasti liian tiivis sitoutuminen organisaatioon voi johtaa ongelmiin työntekijän ajan ja energian kuluessa työhön niin paljon, että vapaa-aika, perhe ja harrastukset kärsivät (Saari & Koivunen 2017, 71; Meyer & Allen 1997, 3).

Aito sitouttaminen lähtee johdon ja työntekijän keskinäisestä ymmärryksestä ja luottamuksesta. Mikrotasolla sitouttamista tapahtuu organisaatioon tai organisaatioverko-  
toon, konserniin, työpaikkaan, tiimiin, työuraan tai itse työhön. Makrotason sitoutumista edistetään pitämällä työntekijät työelämässä, paikkakunnalla tai maassa. Sitoutumisen ansiosta organisaation henkilöstö on innovatiivinen, motivoitunut ja vakaa sekä korkealla suorituskyvillä varustettu. Tällöin organisaatio voi saavuttaa asettamansa tavoitteet ja tulokset. Myös tuloksentekokyky tulevaisuudessa varmentuu. (Lampikoski 2005; 10, 36-37.)

### 3.3 Työhön sitoutumisen luokittelua

Sitoutumista on luokiteltu hyvin monin eri tavoin. Niemelä (2011, 46) on tutkimuksessaan koonnut sitoutumisen tyypit eri tutkijoiden mukaan. Nämä sitoutumisen tyypit ovat luettavissa taulukosta 1. Tässä luvussa esittelen myös muita sitoutumisen luokittelun tapoja lähdekirjallisuuteen viitaten.

Taulukko 1. Sitoutumisen tyypit eri tutkijoiden mukaan (Niemelä 2011, 46)

Tutkija	Sitoutumisen tyypit
Etzioni (1961)	Laskelmoiva, moraalinen ja vieraantunut sitoutuminen
Kanter (1968)	Koossapitävä sitoutuminen, valvontasitoutuminen ja jatkuva sitoutuminen
Mowday, Porter & Steers (1982)	Käyttäytymisperusteinen ja asenteellinen sitoutuminen
Allen & Meyer (1991)	Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, jatkuva sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen

#### *Laskelmoiva, moraalinen ja vieraantunut sitoutuminen*

Eräs vanhimmista sitoutumisen luokitteluista on Etzionin (1961) luokittelu laskelmoivaan, moraaliseen ja vieraantuneeseen sitoutumiseen. Laskelmoiva sitoutuminen perustuu yksilön tekemään analyysiin kustannusten ja hyötyjen välisestä tasapainosta. Mowday ym. (1982) kuvaa tämän niin, että yksilön kokiessa saamansa palkkion riittäväksi suhteessa organisaation eteen tekemiinsä uhrauksiin, pysyy hän organisaatiossa. (Niemelä 2011, 42.)

Mowday ym (1982) esittelee moraalisen sitoutumisen seuraavasti. Moraalinen sitoutuminen perustuu yksilön sisäistämiin organisaation arvoihin, normeihin ja tavoitteisiin. Lisäksi yksilö kokee samaistuvansa organisaation johtoon. Kokemus hyödyllisistä sosiaalisista päämääristä edesauttaa yksilön voimakasta ja positiivista orientoitumista ja sitoutumista organisaatiota kohtaan. Vieraantunutta sitoutumista esiintyy silloin, kun yksilö kokee toimintansa organisaatiossa olevan rajoitettua tai pakotettua. Vieraantunut sitoutuminen on negatiivista sitoutumista organisaatioon, johon monesti liittyy pakkovallan käyttö liitettäessä yksilöä organisaatioon. (Niemelä 2011, 42.)

#### *Koossapitävä, valvonta- ja jatkuva sitoutuminen*

Kanter (1968) luokittelee sitoutumisen koossapitävään sitoutumiseen, valvontasitoutumiseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Koossapitävä sitoutuminen pohjautuu organisaation sosiaalisiin suhteisiin sitoutumiseen. Tällöin yhteisten tilaisuuden avulla voidaan kasvat-  
taa ryhmähenkeä sekä lisätä yksilöiden psykologista kiinnittymistä organisaatioon. Val-

vontasitoutumisessa yksilö omaksuu organisaation arvot ja normit edellisten tilalle. Nämä arvot ja normit yksilö kokee ainoiksi oikeiksi sekä käyttäytymisensä tärkeimmäksi ohjenuoraksi. (Niemelä 2011, 42.)

Kanterin (1968) mukaan jatkuva sitoutuminen perustuu yksilön henkilökohtaiseen tarpeeseen pysyä organisaation jäsenenä. Yksilö on tehnyt organisaatioon pääsyn ja siellä pysymisen eteen investointeja ja uhrauksia, jotka aiheuttavat voimakkaan tarpeen pysyä organisaatiossa ja samalla vaikeuttavat pois lähtemistä. Yksilö on saattanut esimerkiksi kouluttautua tiettyyn ammattiin tai voinut toimia organisaation palveluksessa jo kauan. (Niemelä 2011, 42-43.)

#### *Käyttäytymisperusteinen ja asenteellinen sitoutuminen*

Käyttäytymisperusteisessa sitoutumisessa Meyerin ja Allenin (1991) mukaan yksilön aikaisempi käyttäytyminen ja kokemukset nähdään organisaatioon sitovina tekijöinä. Becker (1960) kuvaavat käyttäytymisperusteisen sitoutumisen tapahtuvan enemmänkin konkreettisten tekojen ja päätösten kautta kuin tunnetason kautta. (Niemelä 2011, 43.)

Mowday ym. (1982) kuvaa asenteellisen sitoutumisen seuraavasti. Asenteellinen sitoutuminen tapahtuu tunteiden tasolla, kun yksilö arvioi suhdettaan organisaatioon, hyväksyy sen arvot ja tavoitteet sekä päättää jäädä organisaatioon omasta halustaan. Organisaation arvot ja tavoitteet ovat siis tasapainossa yksilön omien vastaavien kanssa. (Niemelä 2011, 43; Meyer & Allen 1997, 9.)

#### *Affektiivinen eli tunneperäinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen*

Meyer & Allen (1991) määrittelevät organisaatiositoutumisen koostuvan jatkuvasta, normatiivisesta ja affektiivisesta sitoutumisesta. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijällä on jokin pakko työskennellä kyseisessä organisaatiossa, Haluttomuus vaihtaa organisaatiota voi johtua esimerkiksi lähtemiskustannuksista tai työpaikan vaihdosta ei koeta olevan hyötyä. (Meyer & Allen 1997, 11.) Jatkuva sitoutuminen tai joissakin lähteissä **jatkuvuussitoutuminen** on tyypillistä henkilölle, joka arvostaa jo omaksuttua elämäntapaa ja sujuvan arjen jatkuvuutta. Työpaikan vaihtoa punnitaan kustannusten, vaivan ja mahdollisten menetysten kuten työsuhte-etujen menetysten perusteella. Vaikka työntekijä olisikin jatkuvuuteen sitoutunut, voi hän silti olla työssään motivoitunut, tehokas ja tuottava. (Saari & Koivunen 2017, 68; Meyer & Allen 1997, 13.) Suppeimmillaan työntekijä



kijä puntaroi työn tekemisen seurauksia, hyötyjä ja haittoja itsensä kannalta, mutta hänen näkökulmansa voi olla laajempi ulottuen tiimin, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmiin (Lämsä & Päivike 2013, 93).

**Normatiivisessa sitoutumisessa** työntekijä on omaksunut organisaation toimintatavat ja normit, joita hän noudattaa, koska niin kuuluu tehdä (Meyer & Allen 1997, 11). Sisäistettyjen normien, sääntöjen ja ohjeiden seuraaminen johtaa siihen, että työ tehdään ahkerasti ja sopimusten mukaisesti. Yksinkertaisimmillaan normit ovat lainsäädäntöön ja muodollisiin sopimuksiin perustuvia. Silti pelkät muodolliset normit eivät riitä sitoutumiseen, vaan mukana on oltava arvokkaaksi, hyväksi tai tavoiteltavaksi pidettyjä yhteisöllisiä ja kulttuurisia normeja. Normatiivisen sitoutumisen taustalla on monesti velvollisuudentunne suorittaa työ ajallaan ja hyvällä ammattitaidolla. (Lämsä & Päivike 2013, 93.) Normatiivisesti sitoutunut työntekijä voi kokea voimakasta paloa, tarvetta ja velvollisuuden tunnetta pysyä kyseisen organisaation työntekijänä (Meyer & Allen 1997, 13).

Mikäli työntekijä samaistuu organisaatioon sen tavoitteineen ja arvoineen, on kyse **affektiivisesta sitoutumisesta**. Tällöin työntekijä on samaistunut organisaatioon, mutta kiinnittynyt siihen emotionaalisesti. (Meyer & Allen 1997, 13.) Affektiivinen sitoutuminen on monesti vakaata, sillä tämän kaltainen sitoutuminen perustuu työn sisällölliseen mielekkyyteen ja työntekijän myönteiseen suhtautumiseen työnantajaan. Työntekijällä on halu jatkaa organisaation palveluksessa niin pitkään kuin mahdollista. Työn sisältö ja sen tulokset koetaan merkityksellisiksi. (Saari & Koivunen 2017, 66-67.) Tämä tunneperäinen sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto ja äärimuodossaan sitä voidaan nimittää intohimoksi, kutsumukseksi tai elämäntehtäväksi. Työlle ominaista on arvokokemus, jolloin työ koetaan arvokkaana sen itsensä vuoksi. (Lämsä & Päivike 2013, 94.) Sitouttava tekijä voi olla työn tuloksena syntyvä tuote, palvelu tai muu tulos, josta työntekijä kokee olevansa ylpeä. (Saari & Koivunen 2017, 67.)

Meyer & Allen (1991) erottavat affektiivisen eli tunneperäisen sitoutumisen, jatkuvuussitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen seuraavasti työntekijän tuntemusten perusteella. Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijällä on organisaatiossa, koska hän haluaa tehdä niin (they want to do). Jatkuvuussitoutumisessa työntekijällä on tarve pysyä organisaatiossa (they need to do). Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijällä on tunne, että hänen pitää olla organisaatiossa (they ought to do). Useiden tutkimusten mukaan erityisesti tunneperäisesti eli affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaampia työntekijöitä organisaatiolle kuin ne työntekijät, joiden sitoutuminen on heikkoa. Normatiivisesti sitoutuneiden työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen on osoitettu olevan heikompaa. Samoin niiden jatkuvuussitoutuneiden työntekijöiden, jotka kokevat organi-

saatiosta lähtemisen aiheuttavan suuria kustannuksia. He panostavat organisaatioon vähemmän kuin tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät. (Meyer & Allen 1997; 11, 38.)

#### *Muita sitoutumisen luokitteluja*

Morrow (1993, 159-161) jaottelee sitoutumisen viiteen eri ulottuvuuteen: työetiikkaan, affektiiviseen sitoutumiseen, uraan sitoutumiseen, jatkuva sitoutumiseen sekä itse työtehtäviin sitoutumiseen. Työetiikassa keskeisessä roolissa ovat työn merkitys arvojen tasolla ja päämääränä. Uraan sitoutuminen sisältää yksilön henkilökohtaiset suunnitelmat ja aikomukset edetä ja kehittyä tietyllä ammattiuralla tai ammattialalla. Työtehtäviin sitoutuminen perustuu työn koettuun sisällölliseen mielenkiintoisuuteen ja mielekkyyteen. (Viitala 2013, 87.)

Otonkorpi-Lehtoranta, Leinonen & Heiskanen (2017, 29) ovat luokitelleet tutkimuksessaan sitoutumisen kahdeksaan eri tyyppiin: organisaatioon sitoutujat, laaja-alaiset sitoutujat, uran jatkuvuuteen sitoutujat, asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat, lähityöyhteisöön sitoutujat, tiimiin moniulotteisesti sitoutujat, jatkuvuussitoutujat ja tärkeän asian edistämiseen sitoutujat (taulukko 2).

Taulukko 2. Työhön sitoutumisen kahdeksan eri tyyppiä (Otonkorpi-Lehtoranta ym.2017, 30-45)

Organisaatioon sitoutuja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oman identiteetin peilaaminen organisaation kautta</li> <li>- kokemus organisaation jäsenenä olemisesta ja organisaation edustamisesta</li> <li>- toiminta omassa organisaatiossa merkityksellistä</li> <li>- organisaation tavoitteiden eteen työskentely motivoi</li> <li>- tiimityöskentelyn kautta organisaation ja sen liikevaihdon eteenpäin vieminen</li> </ul>
Laaja-alaiset sitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaation ja tiimi tärkeimmät sitoutumisen kohteet</li> <li>- laaja-alainen työnkuva tai erikoisalan asiantuntijuuden toteuttaminen työssä</li> <li>- asiakkaat ja itse työ itsensä toteuttamisen mahdollistaja</li> </ul>
Uran jatkuvuuteen sitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työuran alku- ja keskivaiheessa olevia työntekijöitä</li> <li>- uran jatkuvuudesta huolehtiminen tärkeää</li> <li>- työntekijän itse pidettävä puolensa ja huolehdittava oman uransa jatkuvuudesta eli vastuu omasta urasta</li> <li>- asiakkaasta huolehtiminen uran jatkuvuuden mahdollistaja</li> <li>- itsenäisyys, vapaus ja haastavuus motivoivat</li> <li>- ei vahvaa yhteenkuuluvuutta tiimiin</li> <li>- työpaikan vaihto positiivinen asia tarjotessaan oppimista ja kehittymistä</li> </ul>
Asiakasorientoituneet tiimiin sitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- asiakasorientoituneisuus työn tekemisen tapa ja motivaatiotekijä</li> <li>- sitoutuminen tiimiin</li> </ul>
Lähityöyhteisöön sitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisaatio tärkein sitoutumisen kohde, tiimi toisena tärkeänä toimijaverkostona</li> <li>- tavallista henkilöille, jotka työskentelevät jonkinlaisessa välittäjäasemassa tai eri toimialueiden yli (esim. talous- ja henkilöstöhallinnon tehtävät)</li> </ul>
Tiimiin moniulotteisesti sitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiimi tärkein sitoutumisen kohde ja tärkeä tekijä työn viihtyvyyden kannalta</li> <li>- työkaverit koetaan tuttavaksi tai ystäviksi, myös vapaa-ajalla</li> <li>- lojaalisuus tiimiä kohtaan</li> </ul>
Jatkuvuussitoutujat	<ul style="list-style-type: none"> <li>- työuran alussa olevia työntekijöitä</li> <li>- työlle ominaista omalla työpisteellä itsenäisesti sekä työyhteisön jäsenenä työskentely, ei niinkään tiiviit asiakassuhteet</li> <li>- perheellistymisen jatkuvuuden merkityksen korostajana</li> <li>- uraan ja ammattiin liittyy haaveita, mutta ajan näille ei koeta olevan sopiva</li> </ul>
Tärkeän asia edistämiseen sitoutuja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilökohtaisesti tärkeänä pidetyt asiat motivoivat työtä enemmän kuin työorganisaatio</li> <li>- mikäli organisaatio ei ole sitoutunut henkilökohtaisiin arvoihin, etsitään uusi työpaikka</li> <li>- arvostus saattaa tulla enemmän työpaikan ulkopuolelta kuin sisältä</li> </ul>

Sitoutumisen merkitystä voidaan kuvata kuuden eri vyöhykkeen kautta. **Ympäristövyöhykkeellä** vaikuttavia tekijöitä ovat paikkakunta, työpaikkatarjonta ja työmatka. Tiettyyn ilmiöön sitoutuminen projektiluontoisen työn kautta sisältyy tähän vyöhykkeeseen. Tämä sitoutuminen perustuu yksilökeskeisiin tarpeisiin ja palkkauksella voi olla suurikin

merkitys työpaikan valinnan kannalta. **Tekemisen vyöhykkeellä** sosiaaliset suhteet, yhteisyyden tunne sekä tekemisen laatu ja sisältö ovat merkityksellisiä. Itsessään tekeminen tuottaa yksilölle mielihyvää joko sosiaalisen tai yksilökeskeisen sitoutumisen kautta palkkausta enemmän. **Taitojen vyöhyke** sisältää pätevyyden tuoman ansion, jolloin tavoitteellisuus ja itsensä kouluttamisen mahdollisuus lisäävät sitoutumista. Tällä vyöhykkeellä sitoutuminen perustuu yksilökeskeisiin tarpeisiin. **Uskomusten vyöhykkeellä** yhteiset aatteet, arvot ja periaatteet tuovat merkityksen sitoutumiselle. Sitoutuminen siis palvelee sosiaalisia tarpeita. Oleellista on pitkä aikajänne ja pysyvyys sekä palkkakehitys. **Identiteetin vaikuttamisen vyöhykkeellä** sitoutumiseen vaikuttaa henkilön työ- ja ammattirooli, joka voi heijastua vallan käytön tai yhteisön jäsenyyden kautta. Urakka-palkka toimii hyvänä kannustimena yksilöllisille tarpeille. **Sisimmällä ydinvyöhykkeellä** sitoutuminen perustuu elämäntehtävään, kutsumukseen tai missioon. Se voi olla eriasteista tunneyhteyttä, turvallisuutta tai vakaumuksellista riippuvuutta yhteisöstä. Sitoutumisen tarve on sosiaalinen, jolloin riittää, että palkkaus kattaa elämisen. Työhön sitoutuminen voi tapahtua samanaikaisesti monella eri vyöhykkeellä ja vyöhykkeiden välillä voi olla ristiriitoja. Yksilötasolla sitoutumisen rakenne voi muuttua työsuhteen aikana. (Hälikkä 2006.)

Lampikoski (2005, 48-51) esittelee kymmenen eri sitoutumisen muotoa:

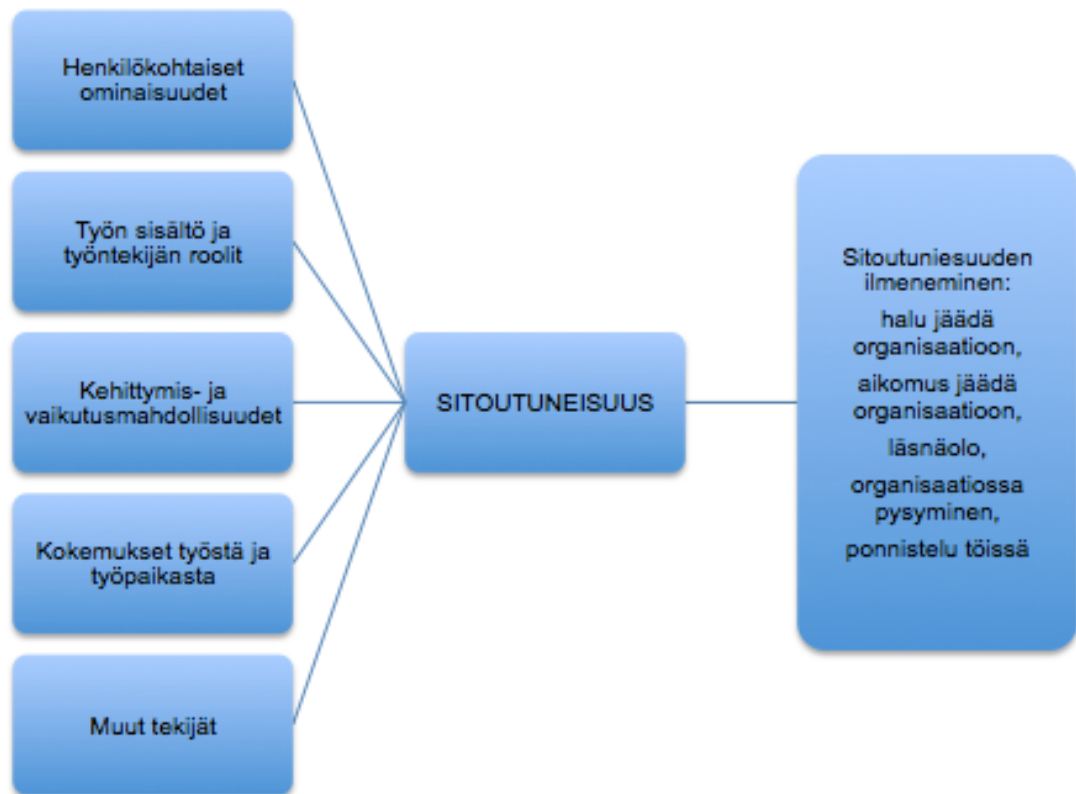
- **Tunnepohjainen sitoutuminen** eli organisaatiokansalaisuus tarkoittaa henkilön kiintymystä organisaatioon ja sen henkilöstöön, samaistumista sen arvoihin ja toimintatapoihin sekä monipuolista osallistumista sen toimintoihin, jopa vapaa-ajalla. Sosiaalisilla suhteilla on suuri merkitys organisaation sisällä.
- **Aito sitoutuminen** eli arvolajaliteetti- tai –sitoutuminen tarkoittaa henkilötasolla organisaation arvojen sisäistämistä, strategian noudattamista ja tahtoa pysyä organisaation palveluksessa. Taustalla voi olla tunne elämäntehtävästä ja kutsumuksesta työssä.
- **Normisitoutuminen** eli normilajaliteetti tarkoittaa henkilön kokemaa velvollisuutta jatkaa organisaation palveluksessa. Tämä on tyypillistä uransa aikana organisaatiolta merkittäviä etuja, kuten koulutus, ura tai taloudelliset edut, saaneille vanhemmille työntekijöille.
- **Etuihin perustuva sitoutuminen** syntyy henkilön kokiessa saavansa itselleen merkityksellisimpiä etuja. Motivoivia tekijöitä ovat työn ja ammatin tarjoamat roolit, mahdollinen asema työssä sekä työyhteisön jäsenyys. Henkilö on riskialtis siirtymään organisaatioon, joka tarjoaa parhaimmat edut.

- **Työhön sitoutuminen** eli omistautuva sitoutuminen perustuu sisäsyntyisille intresseille, työnilolle, mielenkiinnolle työtehtäviä kohtaan, työsaavutuksiin ja kokonaisvaltaiseen paneutumiseen työroolissa. Henkilö on sitoutunut työhönsä enemmän kuin organisaatioon.
- **Karrierisitoutuminen** sisältää omien uratavoitteiden ja uralla etenemisen painottumisen henkilön valinnoissa. Mikäli nämä henkilökohtaiset tavoitteet eivät mahdollistu, urasitoutunut vaihtaa helposti työpaikkaa.
- **Ympäristöön sitoutuminen** on sitoutumista työympäristöön, työskentelypaikkakuntaan tai tiettyyn projektiin. Muodollisessa sitoutumisessa henkilö toimii omien tavoitteidensa mukaisesti hyödyntäen organisaation edut ja mukautuen organisaatioon.
- **Pakollinen sitoutuminen** sisältää tuntemuksen, että henkilön on pakko pysyä organisaation palveluksessa. Hän ei välttämättä sisäistä organisaation arvoja, mutta täyttää vähintään minimivaatimukset.
- **Paluusitoutuminen** sisältää henkilöstön liikkuvuuden. Tällöin henkilö voi monenlaisista syistä (ulkomaan komennukset, opiskelu, äitiysvapaa, työn vaihtaminen ja niin edelleen) olla pois työnantajan palveluksesta. Lähtöorganisaation kannalta nämä henkilöt ovat todennäköisiä palaajia, jolloin organisaation tulisi panostaa paluuseen kannustaviin ja sitouttaviin toimenpiteisiin.
- Toisaalta työntekijä voi olla **sitoutumaton**, jolloin hän on valmis uhraamaan työuransa ja suorittaa työnsä vain minimivaatimusten mukaisesti. Sitoutuminen voi muuttua henkilön elinvaiheen mukaan ollen tilanneherkkää. Kriittisiä sitoutumiseen vaikuttavia vaiheita ovat tutkinnon suorittaminen, urakehitysvaihe, perheen perustaminen ja lasten syntyminen perheeseen, aviopuolison työtilanteen muutos sekä oman kodin hankinta lainasidonnaisuuksineen.

### 3.4 Työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Mowday ym. (1982) jakaa sitoutumisen syntyyn ja ilmenemiseen vaikuttavat tekijät neljään luokkaan: henkilökohtaiset ominaisuudet, työn ominaisuudet ja työntekijän roolit, yksilön aikaisemmat kokemukset työstä ja työpaikasta sekä organisaation rakenne. Yksilön kokiessa nämä tekijät myönteisiksi, haluaa hän pysyä organisaatiossa. Muiden tut-

kijoiden tulokset mukaan lukien sitoutuminen on jaettu viiteen eri luokkaan: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, työn sisältöön ja työntekijöiden rooleihin, kehittymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, kokemuksiin työstä ja työpaikasta sekä muihin tekijöihin. Nämä tekijät on tiivistettynä kuvaan 2. (Niemelä 2011, 46.)



Kuva 2. Mowdayn ym. (1982) mukaan organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat hypooteettiset tekijät ja sitoutumisen ilmeneminen (Niemelä 2011, 47)

#### *Henkilökohtaiset ominaisuudet*

Henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat työhön sitoutumiseen ovat Mowdayn ym. (1982) mukaan ikä, organisaatiossa työskennelty aika, sukupuoli, koulutustaso ja persoonallisuustekijät. Suoriutumisen tarve, kyvykkyyden tunne sekä muut korkeammat tarpeet ovat positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen olevia henkilön ominaispiirteitä. (Niemelä 2011, 47.)

Naisten ja miesten välisessä sitoutumisessa eroja organisaatioon ei ole löydetty. Sen sijaan avo- ja avioliitossa elävät ovat eri ikäryhmissä naimattomia sitoutuneempia organisaatioon. Avo- ja avioliitossa olevien sitoutuminen selittyy niihin liittyvään perheestä huolehtimisen tarpeeseen. (Jokivuori 2002; 51, 53-54.)

Tilastokeskuksen työoloaineiston perusteella on tutkittu iän, työssäoloajan, työnantajasektorin ja koulutuksen vaikuttavuutta työhön sitoutumiseen. Tämän tutkimuksen perusteella iällä ja koulutuksella näyttäisi olevan jonkin verran vaikutusta työhön sitoutumisen kannalta, mutta erot ryhmien välillä eivät ole kovin suuret. Erityisesti ikääntyminen näyttäisi lisäävän sitoutumista. Tämän perusteella syyt työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaisivat olevan pikemminkin työpaikat ja niiden käytännöt kuin työntekijöiden taustatekijät. (Saari & Koivunen 2017, 72-74.)

Ikä on voimakkaasti yhteydessä organisaatiositoutumiseen, jolloin vanhemmat ovat sitoutuneempia organisaatioon kuin nuoret. Tähän voi vaikuttaa ikääntyneiden työntekijöiden vaikeudet löytää uutta työpaikkaa. (Jokivuori 2002, 52.) Toisaalta iän yhteys sitoutumiseen saattaa selittyä sukupolvivaikutuksella. Kuitenkin työsuhteen pituus vaikuttaa sitoutumiseen siten, että pisimpään samassa työpaikassa olleet ovat voimakkaimmin kiinnittyneitä työpaikkaansa. (Mamia & Koivumäki 2006, 130-131.) Toisaalta nuoret ja äskettäin palkatut työntekijät suhtautuvat organisaatioon monesti lämminhenkisemmin. Uuden työntekijän alkuinnostuksen vähennyttyä siirtyy hän tunteenomaisesta yhteenkuuluvuudesta omaa asemaansa paremmin vastaavaan sopimukselliseen sitoutumisen tilaan. Toisin sanoen työntekijän sopimuksellinen yhteenkuuluvuus alkaa vastata sitä asemaa, johon hänet on palkattu. (Kiianmaa 1997, 104.)

Useiden aineistojen mukaan yksilön koulutus voi vaikuttaa sitoutumiseen siten, että mitä enemmän yksilöllä on koulutusta, sitä vähäisempää on sitoutuminen. Pidemmälle koulutetut palkansaajat odottavat työltään enemmän itsenäisyyttä ja merkittävyyttä kuin mitä he välttämättä saavat. Asiantuntijat ovat vähemmän sitoutuneita, mikäli he eivät ole korkeassa asemassa. (Kiianmaa 1997, 106.) Myös Jokivuori (2002, 54) toteaa koulutustason vähentävän työhön sitoutumista.

### *Työn sisältö ja työntekijän roolit*

Voimakkaimmin työhön sitoutumiseen vaikuttavat Tilastokeskuksen työoloaineiston mukaan työn vaihtelevuus, kokemus työn hyödyllisyydestä, esimiehen tuki ja varmuus työ-

paikan säilymisestä. Työyhteisön tuella on merkitystä, mutta nimenomaan esimiehen tuki on vaikuttavampi tekijä sitoutumisen kannalta (Saari & Koivunen 2017, 76-77).

Työn merkityksen näkökulman korostamisella voidaan kehittää työntekijän sitoutumista sekä luovuutta tilanteen vaatimiin ratkaisuihin. Koska työtehtävät ovat organisaation tarkoituksen toteuttamiseen tähtääviä toimintakokonaisuuksia, on työntekijöillä oltava selkeä käsitys työn tarkoituksesta. Työn merkityksen ymmärtäminen tukee työn teon mielekkyyttä. Jos työntekijät eivät tiedosta, sisäistä tai sitoudu organisaation tarkoituksen toteuttamiseen, on heidän haasteellista tehdä ratkaisuja työtehtävien suorittamiseksi tilanteen vaatimalla tavalla etenkin muutostilanteissa. (Liukkonen 2002, 65-68.) Työn merkityksellisyydellä on huomattava vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen. Mikäli työntekijä kokee tekevänsä merkityksellistä työtä, ei työpaikan vaihtaminen ole päällimmäisenä mielessä. (Saari & Koivunen 2017, 78.)

Mowday ym. (1982) esittelevät kolme työroolien ulottuvuutta, jotka liittyvät työhön sitoutumiseen: työtehtävien laajuus ja haastavuus, roolikonfliktit ja roolin epäselvyys. Sitoutumista voimistaa laaja haasteita tarjoava tehtäväkettä niin kauan kuin työntekijän tehtävät ovat selkeät ja haasteelliset. Mikäli työtehtävät ovat epäselviä tai aiheuttavat työntekijälle roolikonflikteja tai stressiä, heikentävät ne sitoutumista. (Niemelä 2011, 49.) Työhön ja työpaikkaan sitoutumisen kannalta tärkeää on mielekäs, vaihteleva ja sopivan haasteellinen työ, jossa itsensä kehittäminen on mahdollista. Työn sisältöön liittyvillä tekijöillä on vaikutusta ihmisen psyykkisiin tarpeisiin, kuten uuden oppimiseen ja itsensä toteuttamiseen. (Mamia & Koivumäki 2006; 137, 139.)

Ihmiset sitoutuvat henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja visioihin, arvioivat tavoitteisiin pääsemistä ja oppivat kokemastaan. Mielekkääksi koettu tavoite säätelee tavoitteen saavuttamiseksi tehtäviä valintoja ja auttaa sitoutumaan tavoitteeseen. (Liukkonen 2002, 74.)

Vastaavasti organisaatiossa olevat negatiiviset tekijät eli työntyöntekijät yhdessä organisaation ulkopuolisten vetovoimatekijöiden kanssa edesauttavat työntekijän organisaatiosta lähtöä. Keskeisiä työntötekijöitä ovat erityisesti negatiiviset työolosuhteet, kuten jatkuvat työkiireet, liiallinen työkuormitus, työn jatkuvat keskeytykset, ankarat vaatimukset työtä ja ajankäyttöä koskien, stressi ja uupumus. Eri henkilöillä on kuitenkin erilainen kyky sietää vaativia ja rasittavia työolosuhteita. Oleellista on, että palkitsevuus riittää korvaamaan ponnistelut. (Lampikoski 2005, 154.)



### *Kehittymis- ja vaikutusmahdollisuudet*

Työn sisällöllisten tekijöiden lisäksi työn mielekkyyteen sekä työhön ja organisaatioon sitoutumiseen voidaan vaikuttaa onnistuneella työn organisoinnilla. Työn sisällöllistä antia täydentäviä ja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat työn itsenäisyys, vallan ja vastuun jakaminen, toimivasti järjestetty tiimityö sekä työntekijöiden osallistaminen ja huomioiminen koko organisaatioon vaikuttavassa päätöksenteossa. Työnantajan luottamusta alaiseensa antaen tälle vastuullisia tehtäviä, edistää hän työntekijän luottamusta niin työnantajaa kuin itseään kohtaan. Nämä positiiviset työkokemukset vastaavasti lisäävät lojaalisuutta työnantajaa kohtaan, mikä näkyy työpaikkaan kiinnittymisenä ja vastuullisena työtehtävien hoitamisena. (Mamia & Koivumäki 2006, 138-139.)

Kuten työn sisältöön liittyvien tekijöiden kohdalla mainittiin, sitoutumista lisää sopivan haasteellinen työ, jossa itsensä kehittäminen on mahdollista. Koulutus tukee itsensä kehittämistä. Mikäli työnantaja tarjoaa työntekijälle häntä itseään kiinnostavaa koulutusta, on tällä sitouttava vaikutus. (Mamia & Koivumäki 2006, 137.)

Sitoutumisen taustalla on vapaus valita eteen tulevista vaihtoehdoista. Valinnan vapaus auttaa ihmistä toteuttamaan itseään. Kokemus vapaudesta valita itse ratkaisu lisää sitoutumista. Todellisuudessa valinnan vapautta ohjaavat aiemmin tehdyt valinnat, muiden ihmisten tekemät valinnat sekä käytettävissä olevat resurssit, kuten raha. Koettaessa, ettei valinnan varaa ole, nousee kysymys sitoutumisesta esiin. Tällöin on tehtävä päätös sitoutumisesta. Pakkoon perustuvan päätöksen jälkeen sitoutuminen voi näyttää ulospäin vahvalta, mutta johtaa henkilön jatkuvaan sisäiseen kyseenalaistamiseen, jolloin pakon poistuessa henkilö on valmis valitsemaan toisin. Mikäli asiat, joihin aiemmin on sitouduttu, siirtyvät pois välittömästä vaikutuspiiristä, sitoutuminen niihin alkaa vähentyä. Sitoutumisen määrä riippuu siis täysin asioiden kehityksen asteesta, jolloin toisiin asioihin sitoudutaan toisia enemmän. (Ursin 2001; 32, 34.)

### *Kokemukset työstä ja työpaikasta*

Luottamus ja sitoutuminen kehittyvät vastavuoroisesti siten, että luottamusta ja työpaikkaan sitoutumista edistävät vahvimmin positiiviset työkokemukset ja työssä viihtyminen. Positiiviset työkokemukset koostuvat itsenäisestä ja sopivan haastavasta työstä, jossa työn vaatimustason ja työn määrän sekä työn materiaalisen ja henkisen palkitsevuuden välinen tasapaino mahdollistaa itsensä toteuttamisen. Mahdollisuus työn ajan ja paikan

joustavaan organisointiin, avoin ja positiivinen työilmapiiri sekä oikeudenmukainen johtaminen lisäävät työkokemuksen positiivisuutta. (Mamia & Koivumäki 2006, 132-133.)

Mowdayn ym. (1982) mukaan työntekijän luotto siihen, että organisaatio pitävää huolta työntekijöiden eduista, sekä työntekijän tunne siitä, että hän on merkityksellinen organisaatiolle lisäävät myönteisiä kokemuksia. Muita myönteisiä kokemuksia aikaan saavia tekijöitä ovat työntekijöiden odotusten riittävä täyttyminen työpaikalla, työtovereiden myönteiset asenteet organisaatiota kohtaan, koettu tasa-arvoisuus palkan suhteen, ahkeraa työskentelyä suosivat ryhmänormit, runsas sosiaalinen vuorovaikutus sekä onnistunut esimiestyöskentely. (Niemelä 2011, 50.) Subjektiiivisesti koettu työssä viihtyminen selittää yksittäisenä muuttujana kaikkien voimakkaimmin niin työpaikkaan kiinnittymistä kuin luottamusta työpaikan johtoon (Mamia & Koivumäki 2006, 133).

Yksilöillä on sosiaalisia tarpeita kuulua yhteisöön jäsenenä. Tästä näkökulmasta sitoutuminen työpaikkaan syntyy työn sosiaalisen ulottuvuuden, työyhteisöön kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen kautta. Työntekijä voi sitoutua työyhteisöön, työryhmään tai työnsuhteen johtajiinsa. Työssä viihtyminen, positiivinen mielikuva työnantajasta, hyvä työilmapiiri ja yhteisöllisyys edistävät sosiaalisen hyvinvoinnin lisäksi työhön sitoutumista. (Mamia & Koivumäki 2006, 139.) Radikaaleissa muutostilanteissa henkilön läheissuhteet omaan työyksikköön, projektiin tai tiimiin ovat tärkeitä sitoutumisen lähteitä. Tällöin esimerkiksi kollegat tai hyvät asiakassuhteet voivat kompensoida puutteellisen organisaatio- tai johtamisilmaston. Sitoutuminen edellyttääkin kokonaisvaltaista omistautumista työlle. (Lampikoski 2005, 52.)

Sitoutumisen voimakkuuteen vaikuttaa, kuinka paljon organisaation asiat ja menestys koskettavat työntekijöitä. Sitoutumisen määrä voi vastata arvokulttuurista pääomaa, joka länsimäisessä yhteiskunnassa on statuksena perustana. (Kiianmaa 1997, 103). Työelämässä tulisikin huomioida arvoulottuvuus yhtenä motivaatiotekijänä. Arvot ovat niitä asioita, joihin ihminen muodostaa arvottavan kontaktin, jolloin kyseinen asia koetaan hyvin arvokkaaksi, jopa ihanteeksi. Ne ovat henkilökohtaisia, mutta ne todentuvat yksilön suhteessa ympäristöön. Arvokeskustelu onkin tärkeä keino avata mahdollisia työnteon ongelmia sekä kehittää työntekoa erityisesti ryhmissä ja yhteisöissä. Parhaimmillaan arvot toimivat merkittävänä motivaattoreina, energian lähteinä sekä ohjureina työyhteisössä (Suvanto 2002; 39, 41, 44, 47, 49). Koska arvot ohjaavat laaja-alaisimmin ihmisen käyttäytymistä, tulisi tämä huomioida esimiestyössä. Organisaation arvot ovat tiettyjen valintojen tulosta ja ne luovat osaltaan työorganisaation toimintakulttuuria. (Suvanto & Jokinen 2002, 53.)

Palkkauksen oikeudenmukaisuus sekä välittävä ja kannustava johtaminen edistävät viihtymistä työpaikassa ja työpaikkaan sitoutumista (Mamia & Koivumäki 2006, 132). Erityisesti johtamistyyli, jossa motivoinnin sekä arvojen ja päämäärien muuntumisen keinoin autetaan työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistä yli odotustensa, on suoraan yhteydessä parempaan ja tehokkaampaan organisaatioon sitoutumiseen. Parempi sitoutuminen edistää suorituskkyä ja hyvinvointia sekä parantaa liikevaihtoa. Tämä hyödyttää organisaatiota kokonaisuutena. (Pierro, Raven, Amato & Bélanger 2013.)

### *Muut tekijät*

Mitä keskeisempi asema yksilöllä on työpaikan kommunikaatioverkostossa, sitä sitoutuneempi hän on. Vaikka sitoutumisen voimakkuus ja verkostokeskeisyys korreloivat keskenään, ne eivät kuitenkaan ole toistensa syy, vaan riippuvat molemmat yksilön asemasta organisaatiossa. Nimittäin mitä korkeammassa asemassa henkilö on organisaatiossa, sitä enemmän kontakteja hänellä on ja sitä keskeisempi hän on verkostossa. (Kiianmaa 1997, 105.)

Sitoutumista voidaan edistää täyttämällä materiaaliset ja fyysiset tarpeet materiaalien palkkioiden ja fyysiseen työympäristöön liittyvien tekijöiden avulla. Näitä tekijöitä ovat työstä maksettava korvaus, työn mukana tuomat edut, fyysisen työympäristön ja työvälineiden miellyttävyys sekä työsuhteen turvallisuus. Esimerkiksi tulospalkkauksella voidaan kannustaa ja sitouttaa henkilöstöä tehokkaampaan työntekoon sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Erityisesti vaihtuvuuden pienentämisessä tulospalkkauksen on huomattu olevan yleistä korkeampaa palkkatasoa tehokkaampi keino. (Mamia & Koivumäki 2006, 142.) Mowdayn ym. (1982) mukaan palkan suuruutta sitouttavampi tekijä on kuitenkin palkan koettu oikeudenmukaisuus (Niemelä 2011, 52).

Erityisesti riskitilanteissa ja organisaatiomuutosten yhteydessä seuraavat keinot auttavat sitouttamaan työntekijöitä: viestinnän keinoin täsmällisen, ajantasaisen ja jatkuvan tiedon välitys; avainhenkilöiden uusien työsuhteiden neuvottelu ajoissa; psykologisen sitoutumissopimuksen eli keskinäisen luottamuksen uudelleen rakentaminen; työturvallisuuden varmistaminen ja avainhenkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen; taloudelliset palkitsemiset; sitoutumiseen liitettävät bonukset ja ansaintaoptiot; mahdolliset lähtemiseen liittyvät sanktiot; sosiaalisten etujen, autonomian, statuksen ja sosiaalisten suhteiden tarjonta; mahdollisuus saada käyttää osaamista maksimaalisesti oikeissa ja halutuissa tehtävissä; mahdollisuudet urakehitykseen ja uuden oppimiseen sekä kokemusten hankkimiseen; taitava muutoksen hallinta ja johtaminen; kyky suorittaa mahdollinen

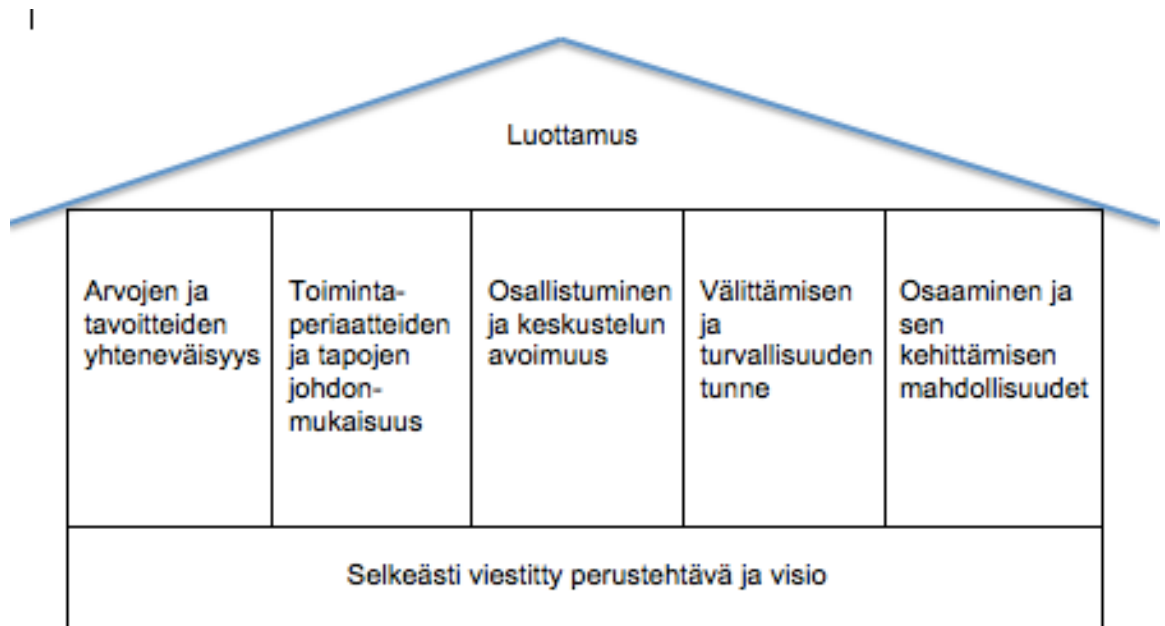
alasajo taidokkaasti; palautteiden hankinta muutosprosessista sekä kulttuurinen integrointi (Lampikoski 2005, 123).

Sen sijaan yksi merkittävin työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttava tekijä on työsuhteen epävarmuus sekä irtisanomisen tai lomautuksen uhka. Työsuhteen ollessa epävarma, ei työntekijän kannata sitoutua organisaatioon kovin vahvasti (Mamia & Koivumäki 2006, 145.), jolloin hän luonnollisemmin harkitsee omaehtoista työpaikan vaihtamista. Mikäli työntekijä on epävarma, onko omassa työssä enää mitään mihin sitoutua, on hänen vaikeampaa sitoutua edes siihen, mitä mahdollisesti olisi työn suhteen jäljellä. (Saari & Koivunen 2017, 78.) Jotta työntekijän kannattaa sitoutua työpaikkaan, on työpaikan sitouduttava työntekijään (Mamia & Koivumäki 2006, 145). Sitoutuminen on luottavaista elämistä muutosten ja epävarmuuden keskellä. Siihen liittyy jatkuva ympäristön seuranta ja mallintaminen kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Sitoutumista lisää mahdollisuus käydä epävarmuutta herättäviä tilanteita ja ristiriitoja läpi, koska vain tällä tavalla asioihin voidaan löytää tuottavia ratkaisuja. (Ursin 2001, 75-76.)

Määräaikaisuus työsuhteessa ei vaikuta työpaikkaan sitoutumiseen. Sen sijaan määräaikaisessa työsuhteessa olevat näyttävät olevan jopa vahvemmin kiinnittyneitä työpaikaansa kuin vakinaiset työntekijät. Määräaikaisten työntekijöiden kiinnittyminen selittyy haluna työsuhteen vakinaistamiseksi. (Mamia & Koivumäki 2006, 129.)

### 3.5 Työhön sitouttaminen ja työhön sitoutumisen kehittäminen

Sitouttamisella tarkoitetaan johdonmukaista esimiestyötä, jonka seurauksena syntyy kuhunkin tilanteeseen sopiva ja tarkoituksenmukainen kytkös ihmisen ja sitoutumisen kohteen välillä. Siksi esimiehen on tärkeää osata tunnistaa henkilöstön sitoutumisen kohteita sekä sitoutumisen luonnetta. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa luottamusperustaisen sitoutumiseen. Koska moraalisen velvollisuuden suorittaminen luo työntekijälle oikeuksia, on esimiehen ymmärrettävä velvollisuuksien sekä oikeuksien vastavuoroisuus ja varmistettava työntekijöille kuuluvien oikeuksien toteutuminen. Huomioitavaa on, että esimiehen oma esimerkillisyys on moraalisen sitouttamisen perusta. Vastaavasti työntekijöiden tunneperäiseen sitoutumiseen esimies voi vaikuttaa arvostamalla alaisiaan tärkeinä yksilöinä (Lämsä & Uusitalo 2009, 156-158). Luottamuksen rakentuminen vie aikaa ja siksi luottamukseen vaikuttavat tekijät on tärkeä tiedostaa. Nämä tekijät on esitelty luottamustalon muodossa kuvassa 3.



Kuva 3. Luottamustalon pilarit (Lämsä & Uusitalo 2009, 159)

**Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyydellä** tarkoitetaan organisaation ja työntekijöiden välisten arvojen ja tavoitteiden välillä olevaa tasapainoa. Taitavan viestinnän keinoin työntekijät voivat tietää, ymmärtää ja hyväksyä organisaation tavoittelemat arvot ja päämäärät. **Toimintaperiaatteiden ja –tapojen johdonmukaisuus** kuvaa niiden olevan samoja ajankohdasta riippumatta kaikille osallisille. Mikäli periaatteita muutetaan, on niistä syytä keskustella sekä huolehtia tiedottamisesta kaikille. (Lämsä & Uusitalo 2009, 159.)

**Osallistuminen ja keskustelun avoimuus** sisältää työntekijöiden mahdollisuuden ilmaista mielipiteensä ja käsityksensä vapaasti, jopa kriittisesti. Kriittinen keskustelu ja ristiriitojen esille nostaminen ovat kehittämisen perusedellytyksiä. **Välittämisen ja turvallisuuden tunteen** kannalta työntekijöillä on koettava itsensä välitetyiksi ja hyväksytyiksi omine piirteineen. Työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja tärkeässä roolissa työtehtävien kannalta. Lisäksi heillä on tunne siitä, että tarvittaessa apua ja tukea on saatavilla. **Osaaminen ja kehittämisen mahdollisuudet** sisältävät työntekijöiden kokemuksen omasta osaamisestaan ja sen arvostuksesta sekä mahdollisuudesta hyödyntää osaamistaan ja kehittää sitä. Työntekijällä on siis tunne oman työnsä hallinnasta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 160.)

Esimiehen tulisi ymmärtää, ettei tasapainoinen sitoutuminen perustu pelkästään palkkioperusteiseen sitoutumiseen, vaan myös luottamusperusteiseen sitoutumiseen. Tasapainoisen sitoutumisen kehittäminen on hyvin tärkeää sekä tuloksellisen liiketoiminnan

ja hyvän palvelun laadun, että innostavan ja hyvinvoivan työyhteisön kannalta. (Lämsä & Uusitalo 2009, 160.)

Työn antajan kannalta ajateltuna henkilöstön ja työn välisestä suhteesta voidaan erottaa kolme kriittistä aluetta: sitoutuminen, osaamisen kehittäminen ja jaksamisesta huolehtiminen. Tällöin haasteena on, miten suunnata henkilöstön odotukset korkeasta vapausasteesta ja luovuudesta kohti yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Mikäli yhteisten tavoitteiden saavuttamisen tavoittelu on liian korkea, on kääntöpuolena riski liian pitkistä työpäivistä, työn ja vapaa-ajan välisen suhteen hämärtymisestä sekä uupumisen uhka. Nämä riskit on mahdollista minimoida hyvällä esimiestyöllä. Henkilöstön sitouttaminen sopivassa mittakaavassa työhönsä on tärkeää (Lämsä & Uusitalo 2009, 155-156.) Henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä haasteita onkin tasapainon löytäminen hyvien työntekijöiden pitkäkestoisen sitouttamisen ja henkilöstön joustavuustavoitteiden välillä (Viitala 2013, 82).

Keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat hyvä henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt työntekijälle, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä kiinnostava työ. Rekrytointitilanteessa sitouttamista edistäviä tekijöitä ovat realististen odotusten luominen hakijoille ja valituille sekä hyvä perehdytys. Valittaessa henkilöä työhön tulisi huomioida, että kyseisen henkilön tavoitteet ja arvostukset soveltuvat organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin. (Viitala 2013, 88-89.)

Johtamisen tapa voi olla merkittävin yksittäinen työntekijää sitouttava tekijä. Sitoutumista edistäviksi tekijöiksi on koettu tärkeämmäksi työntekijöiden huomioiminen ja arvostaminen yksilöinä sekä erityisesti hyvästä suoriutumisesta annettu kiitos ja henkilökohtainen palaute kuin persoonaton tulokseen sidottu palkkaus. (Mamia & Koivumäki 2006, 140.) Henkilöstön merkitys organisaation ykkösvoimavarana on näyttävä niin johdon viestinä kuin käytäntönä. Organisaation strategiseen johtamiseen kuuluu henkilöstöstrategia, joka määrittelee kehykset, joiden puitteissa määräytyvät henkilöstön kasvun tai supistamisen sekä uusien osaajien rekrytointien tarve, kehittämis- ja urasuunnitelmat sekä eri toimintojen sijoittuminen ja palkkarakenteen suuntaviivat. (Lampikoski 2005, 167.)

Lampikoski (2005, 175) esittelee teoksessaan Avistra-työvälineen, jossa sitouttamiseen tähtäävät keinot ja menettelytavat jaetaan 12 komponenttiin alatekijöineen. Nämä komponentit ovat:

1. Valikoiva rekrytointi työntekijän sitouttamiskeinona
2. Urakehitykseen investointi

3. Työn kehittäminen esimiehen avaintehtävänä
4. Työolosuhteiden kehittäminen
5. Erityisryhmien työolojen kehittäminen: ikääntyneet, naiset ja lapsiperheelliset
6. Palkitseminen
7. Organisaatioilmapiirin kehittäminen
8. Työpaikkavarmuuden ylläpitäminen
9. Innovatiivinen johtaminen
10. Sisäisen yrittäjyyden kehittäminen
11. Ulkomaan komennuksen järjestely
12. Organisaatiosta poislähdön hallinta.

**Rekrytointitarve** eli uuden henkilöstön tarve voi johtua eläkkeelle poistumasta, liiketoiminnan kasvusta sekä henkilöiden siirtymisestä työpaikasta toiseen. Mitä paremmin rekrytointiin keinoin pystytään löytämään henkilöitä, joiden toivomukset ja odotukset sekä ominaisuudet ja taidot vastaavat hakijoilta vaadittuja edellytyksiä, sitä todennäköisempää on saada organisaatioon sitoutunut työntekijä. (Lampikoski 2005, 180.) **Urakehityksen** suunnittelun perusta on tulevaisuuden osaamistarpeen ennakkoinnissa. Näiden ennakointien pohjalta koulutukseen ja työpaikoille hakeutuvat voivat tehdä omia uravalintojaan. (Lampikoski 2005, 192.)

Pelkkä menestyminen työtehtävissä ei välttämättä riitä työntekijälle, vaan esimiesten tulisi ymmärtää työtyytyväisyyden psykologiaa. **Työn kehittäminen** onkin esimiehen tehtävä. Avainhenkiöiden työtyytyväisyyttä kehittämällä parannetaan sitoutumista organisaatioon. Tyytymättömyyttä lisäävät alhainen työn arvostus, heikot suhteet esimiehiin, huonot uralla etenemisen mahdollisuudet tai ylenemismahdollisuudet, palkka ja työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työn epävarmuus. (Lampikoski 20015, 200-201.) **Työolosuhteiden kehittäminen** poistamalla tyypillisiä työtytymättömyyttä aiheuttavia, työoloihin liittyviä tekijöitä kehittää henkilöstön työhön sitoutumista. Epäsuotuisia työjärjestelyitä ovat työn kuormitus, työajat, ylityöt, vapaa-ajan järjestelyt, työtilojen järjestelyt, lämmitys, ilmastointi, parkkitilat, työvaatetus ja työmatkat. Muita tyytymättömyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat epätarkoituksenmukainen tai riittämätön tekninen tuki, heikko esimiestoiminta, epäoikeudenmukainen palkitseminen tai uralla etenemisjärjestelyt, ristiriidat työryhmien tai tiimien sisällä sekä huono organisaatiokulttuuri. (Lampikoski 2005, 207.)

**Erityisryhmien työolojen kehittämisessä** tulisi huomioida esimerkiksi ikääntyneiden kohdalla terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät tekijät. Ikääntyneillä on halu päästä terveenä

eläkkeelle ja vetäytymistä työstä pidetään ikääntyvät oikeutena. Työelämästä vetäytymisen syynä voi olla kunnossa oleva talous, mutta toisaalta työn rasittavuus, stressi, paineet, sairastumiset, arvostuksen puute tai tarpeettomuuden kokeminen. Työnantajien mahdollinen ikäsyrjintä lisää ikääntyneiden riippuvuutta julkisen vallan avustuksista ja vähentää heiltä tulevaa verotuloa, mikäli ikääntyneet siirtyvät liian varhain eläkkeelle. (Lampikoski 2005, 217.) Naisten asemaa tutkittaessa työelämässä, ovat naiset useiden tutkijoiden mukaan kunnianhimoisia sekä monesti suoriutuneet miehiä paremmin opinnoissaan. Lisäksi he hakevat parempaa sijaa ja statusta työelämässä. Naisia tulisikin kannustaa monipuolisempiin ja vaativimpiin työtehtäviin. (Lampikoski 2005, 223-225.) Lapsiperheellisten kohdalla yksi merkittävä syy työpaikan vaihtamiseen tai työelämästä kokonaan lähtemiseen on työn ja perhe-elämän väliset konfliktit. Toisaalta perheen perustaminen luo työpaikan vaihdon alttiutta, mutta toisaalta se voi sitouttaa organisaation palvelukseen. (Lampikoski 2005, 226.)

**Palkitsemista** ajatellen organisaation johto antaa palkitsemisjärjestelmällään viestin markkinoille henkilöstönsä arvostuksesta. Tyypillisimpiä organisaatioiden palkkakannustimia Suomessa ovat palkan lisät, tulospalkkiot, optiot ja henkilöstörahasot. (Lampikoski 2005, 231.) Rahan lisäksi työntekijää voi palkita tunnustuksella, ylimääräisellä vapaalla, toimintamahdollisuuksilla, suosituimman tehtävän annolla, mahdollistamalla uralla etenemisen, lisäämällä vapautta, mahdollistamalla henkilökohtaisen kasvun sekä huvilla tai palkinnoilla. Palkitseminen voi olla aineetonta. (Lampikoski 2005, 246.)

**Organisaation ilmapiirin kehittämisen** keskeisiä elementtejä ovat tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen, arvojen ja organisaatiokulttuurin myönteisyys, ilmapiirin avoimuus ja yhteisöllisyyden tunne, oman työn merkitys ja yhteisten tavoitteiden selkeys, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet sekä tiedon kulku ja tiedon saanti (Lampikoski 2005, 247). **Työpaikkavarmuutta ylläpitämällä** organisaatio voi välttää irtisanomisten ja rekrytointien kierteen, joka heikentää organisaation moraalia, kulttuuria sekä kannattavuutta. Henkilöstön vaihtuvuus heikentää henkilöstön luottamusta, mikä on myöhemmin vaikea palauttaa. Työsuhteen epävarmuuden kokeminen vähentää sitoutumista organisaatioon. (Lampikoski 2005, 253.)

**Innovatiivinen johtaminen** sekä innovatiivinen organisaation vetää puoleensa innovatiivisia osaajia. Osaavat työntekijät haluavat työskennellä mahdollisimman kiinnostavissa ja innovatiivisissa toimintaympäristöissä johtuen avautuneista tulevaisuuden mahdollisuuksista. Innovatiiviset osaajat sitoutuvat helpommin innovatiivisiin organisaatioihin. (Lampikoski 2005, 259.) Innovatiivisten työntekijöiden mielenkiinnon ylläpitämiseksi or-



ganisaatiota kohtaan on tärkeää **kehittää sisäisen yrittäjyyden** strategiaa. Sisäinen yrittäjä keksii kunnianhimoisesti omaperäisiä tuote- ja palveluideoita sekä ponnistelee ideansa eteen organisaatiossa. (Lampikoski 2005, 265.) Sisäisen yrittäjyyden tukeminen tukee samalla luovuutta. Luovuus on uusien ajatusten ajattelemista sekä asioiden tekemistä aiemmasta tai totutusta poikkeavalla tavalla. Luovalla ihmisellä on voimakas halu tehdä jotakin hänelle tärkeää ja oppia siitä lisää. (Koski, Tuominen & Kärkkäinen 2004; 23, 60.)

Mahdollistamalla **ulkomaankomennuksen** ajatuksesta motivoituneelle työntekijälle voi organisaatio parantaa työntekijän sosiaalista verkostoitumista ulkomailla (Lampikoski 2005, 276). **Organisaatiosta poislähdön hallinta** siten, että pois lähteneellä on mahdollista palata tarvittaessa takaisin hänen palveluksiaan tarvittaessa, voi olla yksi sitoutumistekijä (Lampikoski 2005, 277).

Lampikoski (2005, 155-156) luettelee seuraavat työntekijät organisaatiossa:

- ”johto priorisoi muita kuin henkilöstötekijöitä
- huono johtaminen ja huonot työolot ajavat työntekijöitä muihin yrityksiin
- stressin kokeminen: ylenmääräinen työ toimii merkittävänä dismotivaattorina
- henkilöt eivät tunne organisaation visiota tai toiminta-ajatusta – moni ei ole palvellut yrityksessä riittävän kauaa oppiakseen tuntemaan nämä
- asiantuntijoiden omat tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa
- asiantuntijat ovat heikosti sitoutuneita organisaatioon
- johdon julkaisemat arvot eivät vastaa todellisuutta
- henkilöstö ei saa riittävästi tunnustusta ja kiitosta työsuorituksistaan
- etenemismahdollisuuksien puute
- esimiehet eivät innosta henkilöstöään
- ei juuri toimita lähtemisen estämiseksi
- esimiesten ajankäytössä uusien palkkaaminen tärkeämpää kuin vaihdon estäminen
- signaaleina poislähtöalttiudesta piilevä tyytymättömyys nykyoloihin
- lisääntyneet etuvaateet
- viitteet ongelmista näkyvät tavoite-, tulos- ynnä epävirallisissa keskusteluissa
- riitautumiset johdon tai esimiehen kanssa ja etääntyminen organisaatiosta sekä haluttomuus osallistua sosiaaliseen kanssakäymiseen
- lisääntyneet virkavapaushakemukset ja vuorotteluvapaata koskevat hakemukset”.

Niin organisaation kuin yksilön toiminta perustuu aina jonkin tarpeen tyydyttämiseen, joka vaatii asioiden muuttamista ja tietyn tuloksen aikaansaamista. Ilman tarvetta muuttaa olemassa olevia asioita edukseen, ei voida saada aikaan toimintaa. Sitoutuminen tarpeiden kautta muutokseen on yksi inhimillisen toiminnan lähtökohta. Vaikka muutostarpeen analysoiminen, muutosehdotusten tekeminen, niiden kokeilu ja käyttöönotto sekä arviointi on ihmiselle ominaista, ei yksilön ja työorganisaation toiminta välttämättä kohtaa. Siksi työntekijöille yhteiseen ja oppimiseen tähtäävään toimintamallin vahvistamiseen on panostettava. Muutoin yksilölliset erot voivat vähentää yhteisön sitoutumiskykyä samalla aiheuttaen sitoutumisvaikeuksia. (Ursin 2001; 33, 71.)

### 3.6 Sitoutumisen ja sitouttamisen etuja

Sitoutuneiden työntekijöiden kautta organisaatio saa monia etuja. Organisaatio säästää uuden henkilöstön rekrytoinnin, valinnan ja perehdyttämisen kustannuksissa. Henkilöstön pysyttäminen on edullisempaa kuin uudella korvaaminen. Sitoutuneiden työntekijöiden kautta organisaatio saa imagoedun, mikä helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia. Avaintiedot, taidot, kokemukset, keksinnöt ja patentit eivät siirry kilpailijoille, vaan pysyvät organisaation palveluksessa. Osaajien avulla luodaan tulevaisuuden työpaikat, ylläpidetään menestystä eri taloudellisten suhdanteiden vallitessa sekä pystytään säilyttämään osaavan henkilöstön työpaikat suhdanteista riippumatta. Suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät ja parantuvat sekä kilpailukyky ja tulostaso säilyvät. Lisäksi asiakasasioiden hoito on sujuvaa sekä asiakkaiden lojaliteetti ja tyytyväisyys voivat pitää organisaation myyntituloksia korkealla tasolla. Ennen kaikkea henkilöstön sitouttaminen on hyvin tärkeää nimenomaan tietotaitopääoman suojaamisen keinona. (Lampikoski 2005, 77-78.) Monilla aloilla on pulaa osaajista, joilla on osaamista organisaatioon sidotusta tiedosta sekä suuri määrä organisaatiospesifiä hiljaista tietoa, joka menetetään helposti, mikäli työntekijä lähtee organisaatiosta. (Mamia & Koivumäki 2006, 104.)

Useiden mukaan sitoutuminen on yhteydessä työssä jaksamiseen, vähäisempiin poisoloihin, parempaan työsuoritukseen, tehokkaampaan työskentelyyn, parempaan tyytyväisyyteen ja parempaan työkykyyn. Randallin (1989) mukaan sitoutuneita työntekijöitä pidetään luotettavina, joustavina ja hyvään suoritukseen pyrkivinä (Niemelä 2011, 53). Sitoutumisen ajatellaan parantavan työmotivaatiota ja tuottavan sisäistettyä kontrollia, joka vähentää välitöntä kontrollin tarvetta. Tämä on suuri etu etenkin hajautetusti toimivissa joustavissa organisaatioissa. (Mamia & Koivumäki 2006, 104.)

Pitkäaikainen sitoutuminen on etu henkilöstölle, mikäli organisaatiovalinta on ollut hyvä. Hyvän työtiimin valinneet henkilöt voivat nauttia työn mielenkiinnosta, työoloista, kollegojen kunnioituksesta ja turvallisuudentunteesta. Etuja ovat työpaikkavarmuus, erilaisten etujen karttuminen työvuosien myötä, eläke-edut, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys. (Lampikoski 2005, 79.)

Työntekijän sitoutuminen organisaatioon näkyy työntekijän uskona ja hyväksymisenä työnantajansa esittämiin organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, halukkuutena huomattaviin ponnisteluihin organisaation vuoksi sekä halukkuutena ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. Työtyytyväisyys korreloi voimakkaasti sitoutumisen kanssa. Tällöin sitoutuminen näkyy ahkeruutena ja tavoitteellisuutena liittyen samalla motivaatioon. Sitoutumiseen liittyy lojaalisuus ja velvollisuuden tunne, sillä sen taustalla on enemmän tai vähemmän tietoinen sopimus tai lupaus toimia tietyllä tavalla. (Kiianmaa 1997; 100-102.) Työntekijän sitoutuminen johdon edellyttämiin työtehtäviin on ihmisten tekemän työn tehokkuuden edellytys. Sitoutumisen rooli korostuu erityisesti muutostilanteissa. (Ursin 2001, 7-8.) Sitoutunut työntekijä kehittää organisaation myönteistä kuvaa käyttäytymisensä avulla tehdessään juuri sitä, mitä haluaakin tehdä (Meyer & Allen 1997, 10).

Sitoutuminen ja lojaalisuus liian suuressa määrin voi aiheuttaa ei-toivottuja seurauksia niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Mikäli työjärjestelyt ovat hyvin joustavat, voi työntekijän työ- ja vapaa-ajan ero sumentua. Tämä saattaa johtaa työuupumukseen. Organisaation kannalta sitoutuneen henkilöstön seurauksena henkilöstön vaihtuvuus saattaa olla olematonta, jolloin organisaatio jää innovoinnin ja muutosten kannalta pysähtyneeseen tilaan, kun uudet työntekijät eivät ole tuomassa organisaatioon omia näkökulmiaan. (Mamia & Koivumäki 2006, 155.)

### 3.7 Aikaisempia tutkimuksia

Kestinen & Majuri (2012, 205-207) ovat kartoittaneet sivistystyön tuntiopettajien kokemuksia opistojen toiminnasta sekä opistojen rehtoreiden tai muun hallinto henkilöstön näkemyksiä toimenpiteistä, joilla sitoutetaan tuntiopettajia organisaation toimintaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka kohteena oli kuusi eri tuntimäärillä opettavaa tuntiopettajaa sekä neljä kansalaisopiston rehtoria tai muuta hallinnon henkilöä. Tuntiopettajien mukaan motiiveja työskennellä kansalaisopistossa olivat elannon hankkiminen, lyhyt työmatka, työpaikan joustavuus muun elämän ollessa panostuksen kohteena, joidenkin opistojen tarjoamat koulutusmahdollisuudet, mielekkäät edelly-

tykset työnteolle, luovuus, innostavat opiskelijat, puoleensavetävä kansalaisopiston ilmapiiri sekä vapaan sivistystyön arvot. Huomioitavaa oli, että tuntiopettajan ollessa riippuvainen opistotyöstä, kasvoivat odotukset työtä kohtaan sekä kommentit olivat kriittisempiä. Ne opettajat, joiden toimeentulo oli turvattu muiden töiden avulla, kokivat opistotyön tarjoavan mahdollisuuden oman ammatillisuuden ja osaamisen kehittämiseen. Suuri osa opettajista koki opistotyön olevan merkittävässä asemassa oman työuran kannalta sekä ammatillisen itsetunnon kasvun kannalta.

Tuntiopettajien sitoutumisen kohteita olivat oman alan merkitys ja ensisijaisuus, osaksi omaa identiteettiä muodostunut opettaminen, opiston arvot ja maine, opiskelijat (joillakin jopa itse opisto suurempi sitoutumisen kohde) sekä opiston henkilökunta ja yhteisöllisyyden tunne. Palkan merkitys vaihteli riippuen siitä, ansaitsiko tuntiopettaja koko toimeentulonsa kansalaisopistosta. Tällöin palkan merkitys oli keskeinen. Palkan lisäksi työn hyödyksi koettiin oman kunnan pysyminen hyvänä, laaja-alaisempi perehtyminen omaan alaan sekä ihmisläheisen työn tuoma henkinen vireys. Työn hyöty koettiin näkyvän opiskelijoille tietojen ja taitojen kehittymisen kautta sekä lisääntyneen yhteisöllisyyden ja kasvaneen elämän ilon kautta. Moni tuntiopettajista koki, että kansalaisopistotyö ei ole pelkästään välineellisin perustein tehtävää työtä, vaan työ on arvokasta sen itsensä vuoksi. Sen sijaan tuntiopettajien sitoutumisen voimakkuus vaihteli riippuen työuran vaiheesta, omasta vireystilasta, opetettavan substanssin eli aiheen mielekkyydestä sekä tuntiopettajien kokemasta kohtelusta kansalaisopistossa. Tuntiopettajille merkityksellistä oli kokea, että myös opisto on sitoutunut heihin. Toisaalta työ on silti tehtävä mahdollisimman hyvin, jotta opiskelijat tulevat kursseille ja yleensäkin opistoon uudelleen. (Kestinen & Majuri 2012, 207-212.)

Tuntiopettajien ajatukset sitouttamisesta vaihtelivat paljon. Osa koki, ettei ole olemassa mitään tiettyä sitouttamisen keinoa. Toisaalta kiitosta kuulee harvoin, mutta toisaalta luottamus ilmenee vapautena suunnitella ja toimia. Yhden tuntiopettajan mukaan sitouttamisen käsite ei kohtaa, sillä tuntiopettaja on aina vaihdettavissa. Yksi tuntiopettaja koki kontaktipintojen vahvistavan sitoutumista. Rehtorien ja hallinnon henkilöstön mukaan tärkeitä sitouttamisen keinoja olivat perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen ja koulutus, ilmapiirin ylläpito, yhteiset tilaisuudet sekä pysyvän tuntiopettajuuden ja vaihtuvuuden välisen tasapainon säilyttäminen. (Kestinen & Majuri 2012, 212-216.)

Työhön sitoutumista on tutkittu paljon niin Suomessa kuin ulkomaillaakin sekä yleisellä tasolla että ammattikunnittain. Rinteen & Virolaisen (2004, 69-70) mukaan luokanopettajien työhön sitoutumiseen vaikuttavat työtyytyväisyys, itsearvostus, kodin ja koulun välinen yhteistyö, kutsumus opettajan työhön, kollegiaalisuus, jatkokoulutus sekä kokonais-

valtainen oppilassuhde. Lappalainen ja Pekkarinen (2009, 20-24) ovat todenneet sitoutumista edistäviksi tekijöiksi työn haasteellisuuden ja koulutusta vastaavuuden, työtovereilta saadun palautteen sekä työilmapiirin ja vastaavasti sitoutumista ehkäiseviksi tekijöiksi epätasavertaisen aseman työyhteisössä, esimiehen tuen puutteen ja viestinnän avoimuuden puutteen.

Henkinen työhyvinvointi ja sitoutuminen työhön ovat kaksisuuntaisessa yhteydessä toisiinsa, jolloin hyvinvoiva henkilö on todennäköisesti vahvasti sitoutunut työhönsä, kun samanaikaisesti heikko työhyvinvointi ja vähäinen työhön sitoutuminen kytkeytyvät toisiinsa. Henkistä työhyvinvointia lisäävät eniten työn sisältö, työn itsenäisyys, miellyttävät asiakkaat/oppilaat, työn vaihtelevuus ja suhteet työtovereihin. Henkistä hyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat kiire tai kireät aikataulut, kokemus olennaisen ja ajoissa saatavan tiedon puutteesta, huonot työjärjestelyt/johtaminen, palkka ja arvostuksen puute. (Niemi 2011, 9.)

Vaikka työhön sitoutumista ja sitouttamista on tutkittu hyvin paljon, käsittelevät ne sitoutumista ja sitouttamista yleisesti tai eri ammattialoilla. Kansalaisopistojen tuntiopettajien työhön sitoutumiseen liittyviä tutkimuksia on löydettävissä hyvin vähän. Kansalaisopistojen tuntiopettajien sitoutumisen ja sitouttamisen tutkimukselle olisi tarvetta.

### 3.8 Sitouttamisstrategian laatiminen

Asenteet määrittelevät kehittämistyöhön sitoutumista. Siksi kehittämistyöhön ryhdyttyä on huomioitava siitä vallitsevat käsitykset yhteisön sisällä. (Ursin 2001, 62.) Sitoutuneisuutta ei voida rakentaa vain muutaman tekijän, kuten palkan voimin, vaan tähän tarvitaan vuosia kestävää monitahoista ja pitkäjänteistä strategista työtä (Lampikoski 2005, 165).

Kaukametsän opiston tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelmaa laatiessani ja etenkin tutkimuksellista osiota tehdessäni minun oli huomioitava ne tekijät, jotka ovat olennaisia onnistuneelle kehittämissuunnitelmalle. Ursin (2001) esittelee sitoutumista vahvistavan kehittämisprojektin tuntomerkit seuraavasti:

1. ”Kehittämisprojekti ankkuroituu organisaation vakiintuneisiin strategioihin
2. Sitä ei perusteta harkitsematta ja hetken mielijohteesta

3. Se organisoidaan ja tuotteistetaan siten, että tilaa jää ennakoimattomalle oppimiselle. Tämä tarkoittaa tiettyä väljyyttä projektiryhmälle ja voimavaroihin. Projektin asettajien pitää varautua aina joihinkin sellaisiin yllätyksiin matkan varrella, joita ei ole voitu ennakoida. Näitä yllätyksiä varten on jokaiseen projektiin luotava varsinainen toiminnallisen tavoitteen ja suunnitelman lisäksi myös oppimissuunnitelma, joka takaa, että projekti todella toimii oppimisen välineenä koko organisaatiolle tai verkostolle.
4. Se pitää yhteyttä organisaation johtoon.
5. Sen suunnittelu ei vie koko aikaa projektista. Projektissa täytyy aina olla suunnittelun jälkeen täytöntöönpanovaihe, jolloin tehdään jotain, eikä vain puhuta,
6. Viimeistään projektin kuluessa määritellään projektin lopputuotos, siis jotakin konkreettista, jonka projekti tuottaa organisaatioympäristön hyödyksi. Tällainen lopputuotos voi olla toimintamalliehdotus, muistio, ehdotus uudeksi ohjeistukseksi tai vaikkapa uuden teknologian käyttöönotto organisaatiossa. Ilman lopputuotoksen määrittelyä projektia ei ehkä saada koskaan päätökseen.
7. Projekti on määräaikainen. Se täytyy lopettaa selkeästi ja yksiselitteisesti. Projektin päättämisestä pitää tiedottaa riittävästi ja raportoida samassa yhteydessä tuloksista ja lopputuotoksesta. Projektiin määrätty henkilökunta vapautuu loppuvaiheessa yksiselitteisesti projektitehtävistään. Tällä tavoin annetaan tilaa muulle työlle. Projekti päättyy harvoin yhdellä silmänräpäyksellä ja sen jälkityöt työllistävät ainakin projektin vetäjää joskus pitkäänkin. Tärkeää on kuitenkin vapauttaa muu henkilökunta sitä mukaa kuin mahdollista.” (Ursin 2001, 69).

Ursin kuvaa sitoutumisen kehittämisen projektina, jolla on selkeä alku ja loppu. Sen sijaan Lampikosken (2015, 164) mukaan sitoutumisohjelma edellyttää seurantaan, jolloin sopivin väliajoin tarkastellaan tuloksia ja niiden uusimista.

Laadukas sitouttamisstrategia huomioi organisaation henkilöstöstrategian hyväksi koettuine käytänteineen (Lampikoski 2005, 20). Lampikoski esittelee laadukkaan sitoutumisstrategian tuntomerkit, jotka ovat luettavissa kuvassa 4.

**Laadukkaan sitouttamisstrategian vaatimukset:**

- "Se perustuu sopivilta osin organisaatiossa omaksuttuihin ja hyviksi koettuihin käytäntöihin (strategia, politiikat jne.).
- Työsopimukset muodostavat tärkeän osan sitouttamisen strategiaa ja siten uusimiskohteen.
- Sopii organisaation kulttuuriin.
- Kattaa teemat henkilöstön rekrytoinnista poislähtijöistä huolehtimiseen.
- Fokusoituu tärkeimpien vahvuuksien edelleen parantamiseen ja heikkouksien vähentämiseen ja eliminointiin.
- Koskee sovittuja avainhenkilöitä tai avainhenkilökategorioita/ryhmiä erottaen ydinryhmät perifeerisistä.
- 'Sitouttamispakettien' aiheuttamat kustannukset ovat tasapainossa odotettavissa olevien tulosten kanssa.
- Strateginen henkilöstöressurssien johtaminen on tärkeä osa sitouttamista.
- Hyvin toimiva sitouttamisohjelma ei ole ~~'one-shot activity'~~, vaan edellyttää sopivin välein tapahtuvaa tulosten tarkastelua ja uusimista.
- On kilpailukykyinen ja riittävän omintakeinen sekä erottuu edukseen toimialalla ja työmarkkinoilla.
- Ottaa huomioon toimialan erityispiirteet." (Lampikoski 2005, 164).

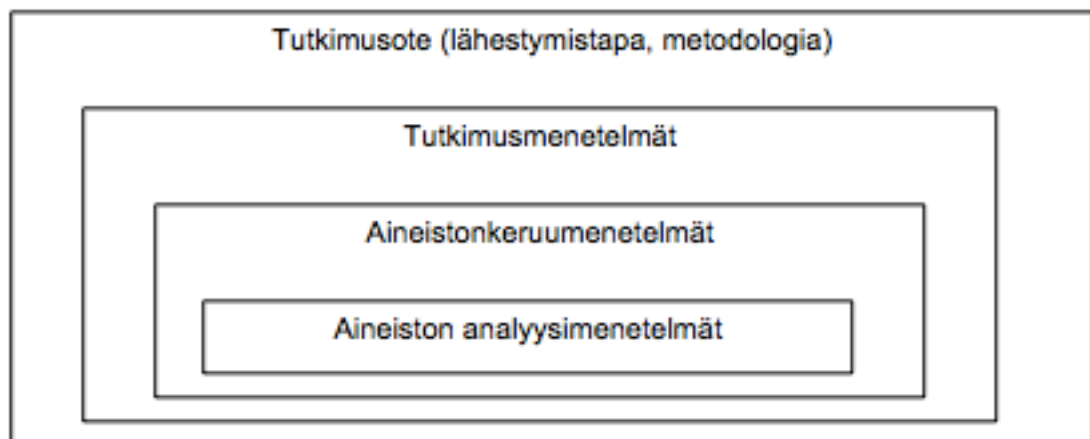
Kuva 4. Laadukkaan sitouttamisstrategian vaatimukset (Lampikoski 2005, 164)

Strategialuonnoksen valmistelu on suositeltavaa antaa ylimmän johdon nimeämälle työryhmälle, joka tekemiensä selvitysten pohjalta valmistelee esityksensä sitouttamisstrategiasta johdolle. Sitouttamisstrategia sisältää perusteluosan, nykytila-analyysin, strategialuonnoksen visioineen sekä esityksen tarvittavista toimenpiteistä. Joissakin organisaatioissa voidaan puhua strategian sijaan henkilöstön sitoutumisen kehittämisohjelmasta. Strategiassa huomioidaan nykytila eli mahdolliset jo toteutetut sitouttamisstrategiat kohderyhmineen ja kattavuuksineen, vastuuhenkilöineen sekä miten tai mihin ohjelma on kirjattu. Strategian perusteluosassa taustatekijöiden avulla huomioidaan organisaation tuleva toimintaympäristö sekä tehdään kriittiset johtopäätökset organisaation henkilöstön sitouttamistilanteesta ja olosuhteista. Sitouttamisstrategialuonnoksessa huomioidaan visio ja tavoitteet sekä liitetään ne organisaation strategiaan. Lisäksi valitaan kohderyhmä ja kehittämistoimenpiteet. Tämän jälkeen valitaan ja luodaan kehittämistoimenpiteet hyödyntäen soveltuvia kehittämisvälineitä. (Lampikoski 2005; 20, 170-171.)

#### 4 Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat

Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkia tutkimusaihetta. Se on käyttökelpoista, kun se on käytännön tutkimusta palvelevaa. (Metsämuuronen 2006, 83.) Metodologialla tarkoitetaan kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Se ilmaisee kehittämistoiminnan todellisuutta, kehittämisen intressejä, kehittämistoiminnan luonnetta sekä tietoa, jota kehittämisellä pyritään tuottamaan. Periaatteiden määrittelyn avulla voidaan perustella käytännön kehittämismenetelmät ja niiden käyttötavat. (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Kananen (2017, 13) esittelee teoksessaan tutkimusotteen muodostaen kattokäsitteenä metodologian, jonka alapuolella ovat tutkimusmenetelmät eli metodit. Nämä jakautuvat aineistonkeruumenetelmiin ja analyysimenetelmiin. Tutkimusmenetelmät määräytyvät tutkimusotteen mukaan ja aineistonkeruumenetelmät tutkimusmenetelmien mukaan. Lisäksi jokaiselle aineistonkeruumenetelmälle on luotu tyypillinen aineiston analyysimenetelmä. (Kuva 5.)



Kuva 5. Tutkimusotteen, tutkimusmenetelmien, aineistonkeruumenetelmien ja aineiston analyysimenetelmien keskinäinen suhde (Kananen 2017, 13)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimustyö, jonka painopisteenä on tutkimuksen tai selvityksen tekeminen, tai projektiluontoinen kehittämistyö, jonka avulla kehitetään, toteutetaan ja arvioidaan uutta tuotetta, toimintatapaa tai työkäytäntöä (Kajaanin Ammattikorkeakoulu 2014). Tässä luvussa selvitän, mitä kehittämistyö tarkoittaa sekä esittelen tutkimukseni metodologiset valinnat. Perustelut valinnoille esittelen tarkemmin tutkimuksen toteutuksen yhteydessä.



#### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittäminen on konkreettista toimintaa, jolla tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu tieteellisen tutkimuksen ja arkiajateluun perustuvan kehittämisen välille. Erottelu tutkimuksellisen kehittämistyön luonteesta verrattuna tieteelliseen tutkimukseen ja kehittämiseen arkiajatellulla on esiteltynä taulukossa 3. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön erona on erityisesti toiminnan päämäärät. Kun tieteellinen tutkimus pyrkii tuottamaan tutkitusta ilmiöstä uutta teoriaa, pyrkii tutkimuksellinen kehittämistyö saamaan aikaan lisäksi käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Silti tutkimuksellisessa kehittämistyössä yhtenä tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen käytännöstä, ei pelkästään käytännön kehittämistehtävän saavuttaminen. (Ojasalo ym. 2015, 18-19.)

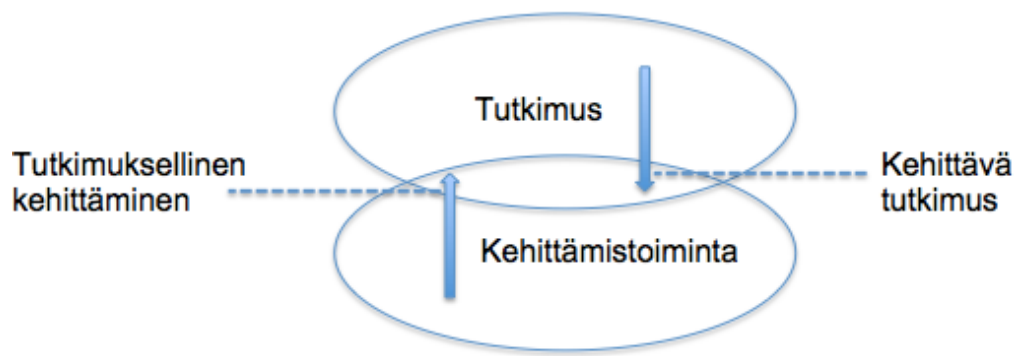
Kehittämistoiminnan lähtökohtana voi olla nykyisen toiminnan ongelmat tai näky jostakin uudesta. Tavoitteellisuuteen sisältyy ajatus muutoksesta, jonka suunta on menneestä kohti tulevaa. Tämä muutos voi olla määrällistä, laadullista tai rakenteellista. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Verrattuna tutkimuksellista kehittämistyötä kehittämiseen arkiajattelun avulla, ilmenee tutkimuksellisuus kehittämistyössä järjestelmällisyytenä, analyyttisyytenä ja kriittisyytenä. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä näkyy kyky siirtää teoria-painotteista tietoa käytäntöön, mutta myös saavutettujen tulosten sekä kehittämistyössä dokumentoidun tiedon liittäminen teoreettiseen tietoon. Parhaimmillaan luodaan uutta käytännön teoriaa. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Taulukko 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön luonne (Ojasalo ym. 2015, 18)

Tieteellinen tutkimus	Tutkimuksellinen kehittäminen	Kehittäminen arkiajattelulla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään luomaan uutta teoriaa ja testaamaan teorioita</li> <li>• Noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditioita: Pohditaan tieteenfilosofisia kysymyksiä ja etsitään tutkimusongelmaan vastaus- ta yleisesti hyväksytyillä menetelmillä. Teoreettinen viitekehys osoittaa, mi- hin tieteelliseen keskusteluun osal- listutaan. Tulokset julkaistaan tiedeyh- teisölle suunnatus- sa tutkimusjul- kaisussa.</li> <li>• Tutkija voi olla ”irral- laan” tutkimuksen kohteesta, ja vuoro- vaikutus voi olla vä- häistä tutkimuspro- sessin aikana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään ratkaise- maan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä usein myös luo- maan uutta tietoa työelämän käytän- nöistä.</li> <li>• Kehittämisen tueksi kerätään syste- maattisesti ja kriitti- sesti arvioimalla tie- toa sekä käytännös- tä että teoriasta.</li> <li>• Käytetään monipuo- lisesti erilaisia me- netelmiä.</li> <li>• Aktiivinen vuorovai- kutus eri tahojen kanssa korostuu.</li> <li>• Kirjoittaminen ja esittäminen eri vai- heissa ja eri kohde- ryhmille vievät kehi- tystyötä eteenpäin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään ratkaise- maan käytännöistä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä.</li> <li>• Tietoa kerätään käytännöstä ja teo- riasta sattumanva- raisesti.</li> <li>• Päätökset perustu- vat omiin ideoihin, joita ei juuri perus- tella.</li> <li>• Kriittinen arviointi on vähäistä.</li> <li>• Vuorovaikutus on vähäistä.</li> <li>• Jos raportoidaan, raportti tehdään vasta, kun kaikki on valmista.</li> </ul>

Kehittämistoiminnan luonnetta voidaan hahmottaa tutkimuksen näkökulmasta, jolloin käsitettä kehitystyö pyritään suhteuttamaan soveltavaan tutkimukseen ja perustutkimukseen. Tieteellisen toiminnan lähtökohtana on perustutkimus. Sen avulla pyritään kehittämään tietoa, joka selittää tai kuvailee tutkittavaa ilmiötä. Olennaista on tiedon etsintä ilman erityistä käyttötarkoitusta. Perustutkimus ei tähtää suoraan käytännöllisiin tavoitteisiin, vaan se pyrkii edistämään tietämystä vastaamalla kysymyksiin mitä ja miksi. Soveltava tutkimus pyrkii tuloksillaan palvelemaan käytännön elämän päämääriä käyttämällä apunaan perustutkimuksen tuottamaa teoreettista ja kuvailevaa tietoa. Soveltava tutkimus pyrkiikin vastaamaan mitä ja miksi kysymysten lisäksi kysymykseen kuinka. (Toikko & Rantanen 2009, 19-20.)

Kehitystyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka päämääränä on saavuttaa uusia tai parannettuja tuotteita, tuotantovälineitä tai tuotantomenetelmiä ja palveluja. Kehitystyö ei ole sidoksissa tiedollisiin arvoihin samalla tavalla kuin perustutkimus tai soveltava tutkimus, sillä esimerkiksi taloudellinen kannattavuus voi olla ratkaiseva tekijä tuotekehitykselle. Kehitystyössä korostuukin akateemisen tiedon sijaan yhteiskunnallinen vaikuttavuus, sovellettavuus ja kaupallinen hyödynnettävyys. Joka tapauksessa tutkimuksen lähtökohdana on oletus, että kaiken perustana on perustutkimus. Perustutkimuksen tuottamaa tietoa joko sovelletaan tai hyödynnetään kehitystyössä. Toisaalta tutkimuksen ja kehitystyön suhde kaipaa uudenalaista määrittelyä etenkin niiden ammattien osalta, joissa tarvitaan ennen kaikkea käytännöstä nousevaa tilanne- tai tapauskohtaista tietoa. Tähän soveltuu tutkimuksellinen kehittämistoiminta väljänä yläkäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä, niiden risteyspaikkaa (kuva 6). Tätä risteyspaikkaa voidaan lähestyä niin kehittämistoiminnan kuin tutkimuksen suunnasta. Kehittävässä tutkimuksessa ajattelun logiikka kulkee tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja metodologisista tarkasteluista kohti konkreettista kehittämistoimintaa. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)



Kuva 6. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan risteyspaikka (Toikko & Rantanen 2009, 21)

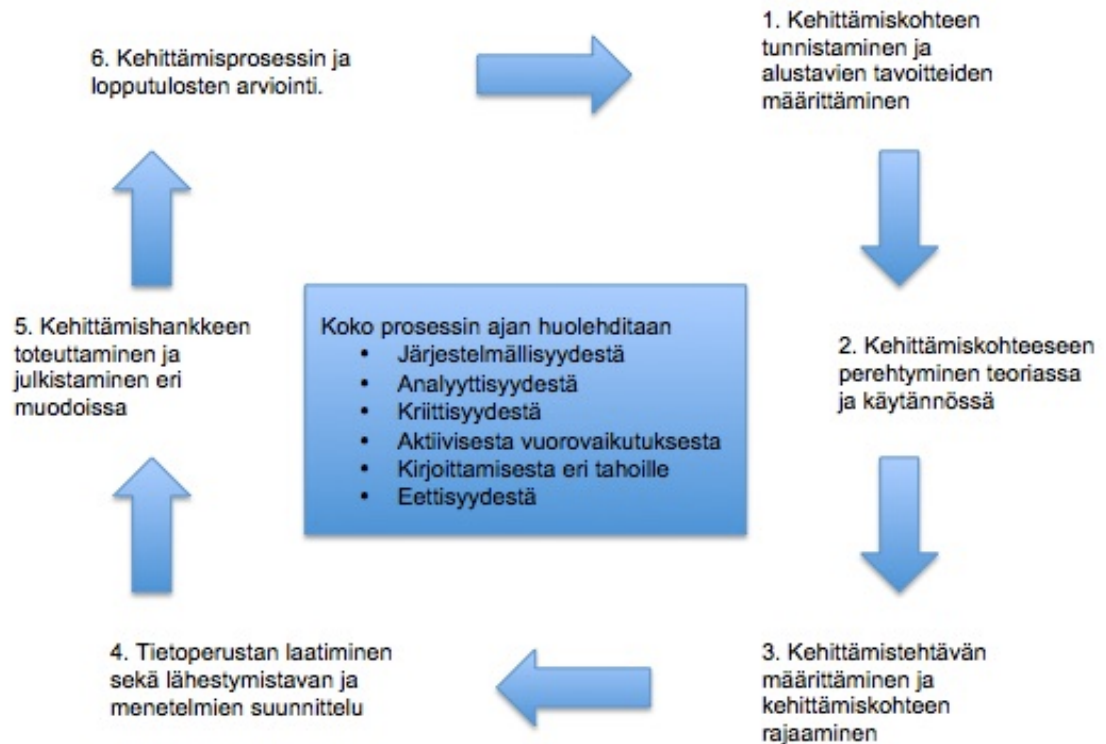
Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnallisuus. Se alkaa ideoinnista päättyen monien ideoiden kehittelyvaiheiden kautta ratkaisuun, sen toteutukseen ja arviointiin. Olennaista on tulosten hyödynnettävyys ja siirrettävyys käytäntöön. (Ojasalo ym. 2015, 20.) Onnistunut kehittäminen saattaa levitä laajemmin muiden organisaatioiden ja toimijoiden käyttöön (Toikko & Rantanen 2009, 16).

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa on kuvattu kuvassa 7. Kehittämistoiminnalle ominaista on useiden eri toimijoiden sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen (toimijoiden osallistumisen näkökulma). Kehittämistyössä tasavertaisen osallistumisen kautta sovitellaan näkemyksiä ja muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Kehittäjän on oltava aidossa dialogissa käytännön toimijoiden kanssa. Työskennellessä monimutkaisten verkostojen kanssa toimintaa ei voida aina suunnitella ennalta, vaan kehittämisprosessin kulkua joudutaan monesti korjaamaan ja suuntaamaan uudelleen (prosessinäkökulma). Prosessin suunnittelu on merkittävä, sillä kehittäminen etenee toiminnan perustelusta ja organisoinnista varsinaiseen toteutukseen ja arviointiin. Tiedontuotannon näkökulmasta tutkiva työote ja tutkimuksellisen asetelmat tuottavat lisäarvoa kehittämistoiminnalle. Tutkimustietoa, tutkimusmenetelmiä ja tutkimusasetelmia hyödynnetään ja kehittämiseen liittyviä ilmiötä käsitteellistetään toteuttaessa kehittämistoimintaa. Tämä edistää kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)



Kuva 7. Tutkimuksellisen toiminnan näkökulmat (Toikko & Rantanen 2009, 10)

Kehittämistyötä voidaan kuvata muutostyön prosessina, joka etenee toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Muutostyön prosessi muodostuu suunnittelu-, toteutus- ja arviointivaiheesta. Käytännössä nämä vaiheet eivät ole näin selkeät, vaan prosessissa edetään edestakaisin eri vaiheiden välillä, jotta eteneminen mahdollistuu. (Ojasalo ym. 2015, 22-23.) Koska käytäntöjen muuttaminen tapahtuu hitaasti, mutta opiskelijan tekemä kehittäminen on tavallisesti kestoaltaan lyhyt, on etukäteen hahmotettava muutosprosessin kokonaisuus ja opiskelijan kehittämistyön osuus tässä prosessissa.



Kuva 8. Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24)

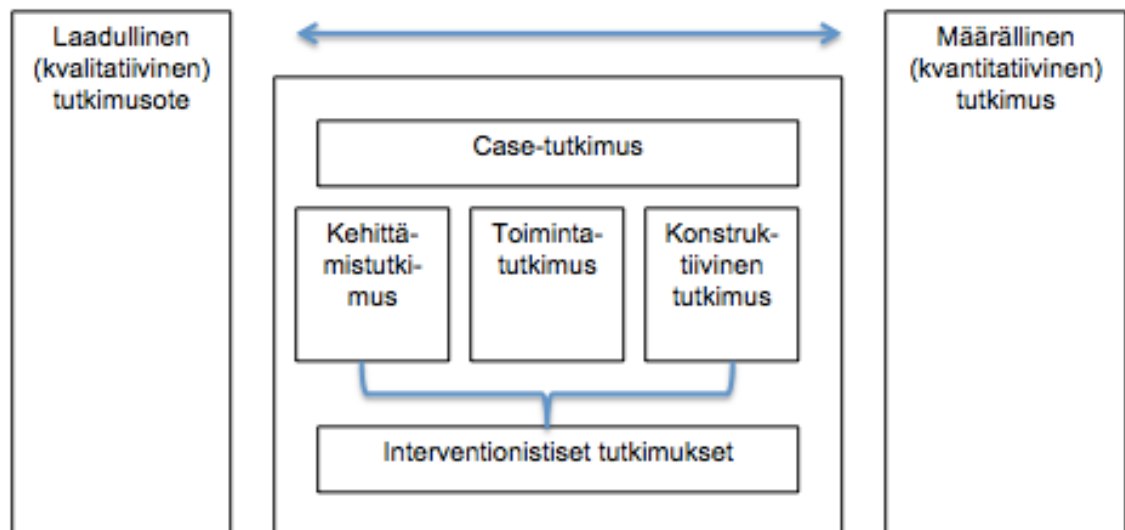
Tutkimuksellisen kehittämisen prosessi on kuvattu kuvassa 8. Kehittämistyö alkaa kehittämiskohteen tunnistamisesta sekä siihen liittyvien tekijöiden ymmärtämisestä. Tunnistamisen jälkeen haetaan aiheeseen liittyvää tietoa niin teoriasta kuin käytännöstä. Koottu tieto käsitellään niin, että tiedon avulla voidaan luoda merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen. Keskeistä on näkökulman löytäminen käsitejärjestelmän avulla, jotta voidaan luoda kehittämistyön tietoperusta eli teoreettinen viitekehys. Teoreettisen viitekehysten avulla määritellään tarkempi kehittämistehtävä sekä rajataan kehittämisen kohde. Edellisten vaiheiden jälkeen on mahdollista suunnitella lähestymistapa ja valita menetelmät. Menetelmällisiltä ratkaisuilta vaaditaan paljon enemmän kuin ilmiöiden kuvaamista tai ennustamista, koska tarkoituksena on kehittämiskohteen käytännönläheinen kehittäminen. Onnistuessaan menetelmälliset ratkaisut edesauttavat kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista sekä yhteisiä tiedontuottamistapoja. Jotta kehittämistyön tavoite eli hyödyllisen muutoksen tuominen työelämään voi toteutua, on resursseja suunnattava prosessin loppuvaiheeseen: muutoksen toteuttamiseen eli implementointiin. Tätä tukee tulosten jakaminen kirjallisena mahdollistaen keskustelun ja palautteen saamisen kehittämiseen liittyen. Viimeisenä vaiheena on kehittämisprosessin ja sen tuotosten arviointi. Silti arviointia tehdään koko

prosessin ajan huomioiden samalla eettisyys kaikissa kehittämistyön vaiheissa. (Ojasalo ym. 2015, 23-26.)

#### 4.2 Interventionistinen tutkimus tutkimusotteiden kentällä

Yksinkertaisin tapa luokitella tutkimusotteet eli lähestymistavat on jako laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen (Kananen 2017, 13). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään lukujen ja niiden välisiä suhteita. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ilmiöiden hahmottamisessa ja määrittämisessä auttaen ymmärtämään niitä. Vasta ilmiön ymmärtämisen jälkeen voidaan käyttää kvantitatiivista tutkimusta, jotta ilmiötä voidaan ylipäättään mitata. Mikäli halutaan saada syvällisempi näkemys tutkitusta ilmiöstä, on otettava käyttöön kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät. (Kananen 2010; 37, 41.)

Kananen (2017, 14) esittelee laadullisen ja määrällisen tutkimuksen lisäksi interventionistisen tutkimuksen. Kuvassa 9 on esiteltynä sen sijoittuminen tutkimusotteiden kentällä.



Kuva 9. Interventionistisen tutkimuksen sijoittuminen tutkimusotteiden kentässä (Kananen 2017, 14)

Kaikille tutkimuksille, jotka pyrkivät muutokseen, voidaan käyttää yläkäsitettä interventiotutkimus. Muutokseen pyrkiviä tutkimuksia ovat toimintatutkimus, kehittämistutkimus ja konstrukttiivinen tutkimus. Kun laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ilmiötä, pyrkii interventionistinen tutkimus selvitetyn ilmiön lisäksi muuttamaan jotakin tai poistamaan

ilmiöön liittyvän ongelman. Ongelma-alueen teorioihin perehtyminen auttaa löytämään ongelman syyt ja poistamiskeinot eli intervention. Ratkaisu tulee testata käytännössä, jonka jälkeen arvioidaan intervention vaikuttavuutta eli onko tehdyllä toimenpiteellä saatu aikaiseksi haluttu muutos. Mikäli arvioinnissa syy-seuraus-suhde palauttaa ratkaisun teoriamaailmaan, voidaan ratkaisua pitää uutena yleistyksenä. (Kananen 2017; 10, 14, 34.)

Jotta tutkimuksen avulla voidaan poistaa kohdeorganisaation ongelma, vaatii interventionistinen tutkimus kohdeorganisaatiolta syvällistä ja pitkäkestoista yhteistyötä. Koska ongelman poistaminen vaatii ratkaisun toimivuuden testaamista, vaaditaan onnistumiseen henkilöstön sitoutumista. Lisäksi on huomioitava, että suuret muutokset aiheuttavat helposti muutosvastarintaa, jolloin henkilöstön sitoutumisen rooli muutokseen kasvaa entisestään. Muutos vaatii aina sitoutumista henkilöstöltä onnistuakseen, vaikka itse tutkimus olisikin tutkimuksellisesti muuten osuva. (Kananen 2017, 37.)

#### 4.3 Konstruktiivinen tutkimus

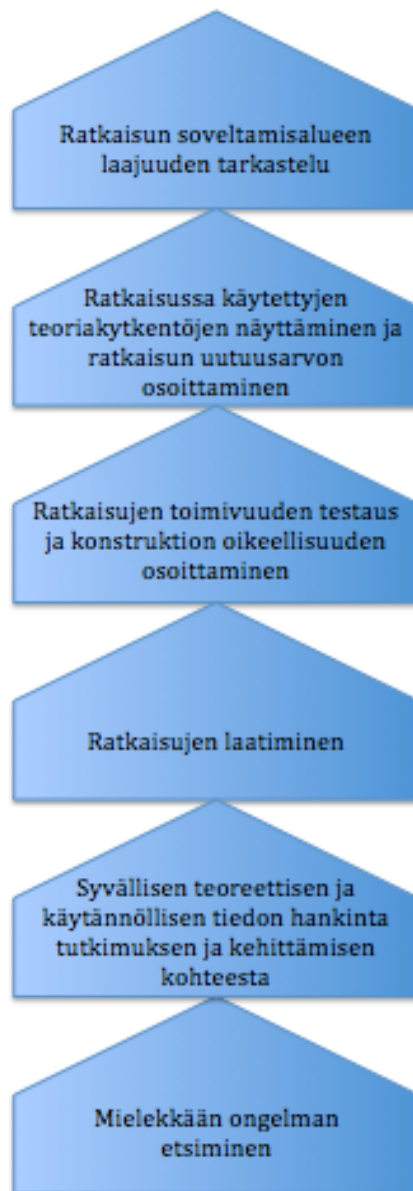
Konstruktiivisella tutkimusotteella pyritään ratkaisemaan reaali maailman ongelmia. Konstruktio on abstrakti käsite, jolla tarkoitetaan ihmisen luomia artefakteja. Artefaktit ovat esimerkiksi malleja, suunnitelmia, organisaatorakenteita, kaupallisia tuotteita tai tietojärjestelmämalleja, joilla on loputon määrä mahdollisia toteutumia. Ne eivät ole löydettyjä, vaan ne kehitetään jonkin aivan uuden luomiseksi. (Lukka 2014.) Konstruktiivinen tutkimus on enemmän kuin ilmiötä selittävä laadullinen tutkimus, sillä laadullisen tutkimuksen päättyessä konstruktiivinen tutkimus jatkuu pyrkimällä poistamaan reaali maailman ongelman (Kananen 2017, 16).

Konstruktiiviselle tutkimukselle ominaista on käytännönläheinen ongelmanratkaisu luomalla uusi rakenne, kuten suunnitelma, mittari tai malli. Rakennetta arvioidaan sen käytännön hyödyn perusteella. Tätä varten tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiriistä eli käytännöstä kerättävää tietoa. Konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on uuden tiedon luominen kohdeorganisaatioon löytämällä käytännön ongelmaan uudenlainen ja perusteltu ratkaisu. Täten käytännön ongelma ja sen ratkaisu on yhdistettävä teoreettiseen tietoon unohtamatta ratkaisun toimivuuden vaatimusta kohdeorganisaatiolle ja jopa sen ulkopuolella. Toisaalta konstruktion toimivuuden testaaminen ja tieteellisen annin osoittaminen vaativat lisätyötä, jolloin kehittämistyössä on syytä pohtia, miten selvä näyttö rakenteen toimivuudesta tarvitaan. (Ojasalo ym. 2015, 65.)



Tutkimuksen toteuttajan ja hyödyntäjän välinen vuorovaikutus korostuu konstruktiiivisessa tutkimuksessa. Kohdeorganisaation johto tai muu käytännön toimija on aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2015, 65) Tutkijan tulisi olla jäsenenä työryhmässä, joka luodaan ongelman ratkaisemiseksi. Niin tutkijan kuin kohdeorganisaation panostusta tarvitaan, jotta toteutusvaiheeseen tullaan pääsemään. (Lukka 2014.) Aineistoa kannattaa kerätä monin eri tavoin. Tavallisesti tuotoksen tulevien käyttäjien tarpeiden tunteminen on oleellisessa roolissa. Tulevia käyttäjiä on hyvä ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa eri menetelmien keinoin, kuten aivoriihitilaisuuksien tai ryhmäkeskustelujen avulla. Tutkija tai kehittäjä toimiikin muutosagenttina, jonka tavoitteena on vaikuttaa voimakkaasti kohdeympäristössä. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Tutkijan tulisikin pystyä luomaan syvällinen yleisnäkymys lähtötilanteesta (Lukka 2014).

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi on havainnollistettu kuvassa 10. Tutkimusaiheen valinnassa tulisi huomioida merkityksellisyys niin teorian kuin käytännön kannalta säilyttäen samalla kysynnän ja tarjonnan välinen tasapaino tutkimusyhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. (Lukka 2014.) Prosessin eri vaiheiden dokumentointi eri vaiheiden perusteluineen on erittäin tärkeä. Kehittämishaaste ja perustellut työn tavoitteet on esiteltävä selkeästi. Tutkimuksen loppuvaiheessa eri ratkaisuvaihtoehdot on esiteltävä ja arvioitava. Valittu vaihtoehto on perusteltava ymmärrettävästi. (Ojasalo ym. 2015, 76.) Tärkeintä on prosessin tulosten ja sen ennakkotietojen analysoiminen (Lukka 2014). Kehitetyn ratkaisun toimivuuden arviointi käytännössä tapahtuu markkinoilla tai organisaation sisällä. Konstruktiiivisen tutkimuksen raporteista voi puuttua lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus, mikäli opinnäytetyö tai muu työ on sidottu joltakin osin muun kuin kohdeorganisaation aikatauluihin. Tällöin ratkaisun toimivuutta voidaan arvioida myöhemminkin. (Ojasalo 2015, 68.)



Kuva 10. Kasasen, Lukan & Siitosen (1991) kuvaus konstruktivisen tutkimuksen prosessista (Ojasalo ym. 2015, 67)

Konstruktivisen tutkimuksen etuna on tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä kohdeorganisaatiolle, kun liikkeenjohdolliset ongelmat tuodaan huolellisen ja kriittisen analyysin kohteeksi ja ratkottavaksi. Tutkija voi tuoda puolueettoman asenteen ja syvällisen teoreettisen tietämyksen ongelman ratkaisemiseksi. Konstruktivisen tutkimuksen aikana käytännön toimijoiden ja tutkijan välinen vuorovaikutus sekä tietämyksen ja ideoiden vaihto voi olla hyvinkin hedelmällistä. Erona esimerkiksi teoreettisen mallin suunnittelemiselle on, että konstruktivinen tutkimus johtaa todelliseen toimintaan huomioiden samalla tut-

kimuskohteen tarpeet. Toisaalta tutkimuskohteen mahdollinen arkaluontoisuus voi olla riski, mikäli kohdeorganisaatio ei halua antaa tarvittavia tietoja julkaistavaksi. Tämä tulee ratkaista jo tutkimusta aloittaessa tekemällä selkeä tutkimussopimus sisältäen myös julkaisukysymykset. Toinen riskitekijä voi olla kohdeorganisaation tutkimukseen sitoutumisen hiipuminen. Käytännön ongelman analysointi perusteellisesti ja kriittisesti yhdessä kohdeorganisaation kanssa tuo ilmi kyseisen ongelman merkityksellisyyden. Mitä merkityksellisempi ongelma on sitä paremmin kohdeorganisaatio todennäköisemmin sitoutuu tutkimukseen. Tutkijan on sitouduttava yhtäläillä tutkimukseen säilyttäen samanaikaisesti innovatiivinen asenne, mutta myös neutraalius ja kriittisyys. Yksi hyvän konstruktiivisen tutkimuksen pääpiirteistä onkin vilpitön ja kriittinen tutkimusprosessin tulosten reflektointi. (Lukka 2014.)

#### 4.4 8x8 –menetelmä yhteisöllisenä ideointimenetelmänä ja aineistonkeruumenetelmänä

Kehittämällä luovuutta on mahdollista saada uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja kehittämishankkeissa. Ryhmätyöskentelyn ja verkostoitumisen merkitys korostuu uutta ideoidessa. Luovan ongelmanratkaisun edellytyksenä on avoin ilmapiiri, koska ideoiden toteuttamisen ja työntekijöiden organisaatioon kohdistaman luottamuksen sekä kuulluksi tulemisen välillä on selkeä yhteys. (Ojasalo ym. 2015, 158.) Oikein käytettyinä ideointitekniikat voivat olla aidosti hyödyllisiä sekä yksilölle että ryhmälle. Tekniikoiden arvo riippuu siitä, kuinka ne auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, itsensä ylittämässä sekä ajattelun uudistamisessa. Ideointitekniikoiden tavoitteena on lisätä ajatteluun rentoutta, yllätyksellisyyttä sekä turvallisuuden tunnetta. (Koski ym. 2004, 170-171.)

Luova ongelmanratkaisu prosessina sisältää ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaamisen, siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistamisen, tavoitteenasettelun ja visioimisen, lähestymistapojen ja ideoiden tuottamisen, ideoiden arvioimisen ja ratkaisun valitsemisen sekä hyväksyttämisen ja toteuttamisen (Koski ym. 2004, 203; Ojasalo ym. 2015, 159). Luovan ongelmanratkaisun prosessissa on huomattava, että ideointi ja arviointi on pidettävä erillään. Arviointi nimittäin tyrehtyttää ideoinnin, ja mikäli arviointi aloitetaan liian varhain, hiipuu osallisten halu tuottaa uusia ideoita ja näkökulmia. Kun halutaan luoda luovia näkökulmia, on tärkeää tiedostaa, että määrä synnyttää laatua. Kaikki ideat eivät ole hyviä, mutta suuressa määrässä ideoita on huomattavasti enemmän hyviä ja toteuttamiskelpoisia ideoita kuin pienessä määrässä ideoita. Ideoinnin tavoitteena onkin löytää parhaat toteuttamiskelpoiset ideat. Lisäksi luovat ideointi-

menetelmät tuottavat haetun idean lisäksi monia muita käyttökelpoisia ideoita. (Ojasalo ym. 2015; 158, 160.) Mikäli tähdätään ainoastaan vain täydellisen idean löytämiseen, päädytään joko ennalta arvattaviin tuttuihin ja turvallisiin lopputuloksiin tai täydelliseen ideoinnin hyytymiseen (Koski ym. 2004, 172.)

*”On helpompaa kesyttää villi idea käyttökelpoiseksi ratkaisuksi kuin kehittää kesy idea hyväksi uudeksi ratkaisuksi.”* (Edward De Bono teoksessa Ojasalo ym. 2015, 160).

Luovan ilmapiirin edistämiseksi tunne kiireettömyydestä ja avoimuudesta on tärkeää. Silti ryhmätoiminta on tavoitteellista ja kurinalaista toimintaa, jotta luovan ilmapiirin kannalta vahingollinen kielteisyys saadaan pidettyä poissa toiminnasta. Kielteisyys nimittäin tuhoaa luovuuden. (Ojasalo ym. 2015, 159.) Ryhmän myönteinen suhtautuminen ideointitekniikan käyttämiseen on välttämätöntä. Vaikka lähtökohta tuntuisi kaukaa haetulta, on ideoinnin pysyttävä asetetun ongelman ympärillä, jotta ideoinnin selkeä fokus säilyy. Kaikissa tilanteissa turvallisuuden tunnetta ideoinnille ei pystytä luomaan. Tällöin hyvänä keinona on yhdistää yksilöllinen ja ryhmäideointi. (Koski ym. 2004; 180, 182.) Yhteistä ideointimenetelmille on pyrkimys poistaa normaalin ajattelun rajoitukset, motivoida jatkamaan huonoiltakin tuntuvat ideat toisten kanssa ja kehittämään muiden ideoita. Eri ideointimenetelmiä on runsaasti. (Ojasalo ym. 2015, 160.)

8x8-menetelmä on ideointimenetelmä, joka on hiukan kurinalaisempi moniin muihin menetelmiin verrattuna. Menetelmässä ongelma kirjoitetaan taulukon keskelle ja ongelman ympärille ideoidaan kahdeksan ongelmasta mieleen tulevaa näkökulmaa (taulukko 4). Näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi (taulukko 5). Jokaisen kahdeksan näkökulman ympärille ideoidaan kahdeksan ideaa (taulukko 6). (Ojasalo ym. 2015 163.)

Taulukko 4. 8x8-menetelmän ensimmäisessä vaiheessa ongelma kirjoitetaan keskelle ja ongelman ympärille ideoidaan kahdeksan näkökulmaa (Ojasalo ym. 2015, 164)

			Näkö- kulma 1	Näkö- kulma 2	Näkö- kulma 3			
			Näkö- kulma 4	ONGELMA	Näkö- kulma 5			
			Näkö- kulma 6	Näkö- kulma 7	Näkö- kulma 8			

Taulukko 5. 8x8-menetelmän toisessa vaiheessa näkökulmat siirretään uusiksi aloituspisteiksi (Ojasalo ym. 2015, 164)

	Näkö- kulma 1			Näkö- kulma 2			Näkö- kulma 3	
		←		↑		→		
			Näkö- kulma 1	Näkö- kulma 2	Näkö- kulma 3			
	Näkö- kulma 4	←	Näkö- kulma 4	ONGELMA	Näkö- kulma 5	→	Näkö- kulma 5	
			Näkö- kulma 6	Näkö- kulma 7	Näkö- kulma 8			
		←		↓		→		
	Näkö- kulma 6			Näkö- kulma 7			Näkö- kulma 8	

Taulukko 6. 8x8-menetelmän kolmannessa vaiheessa jokaisen näkökulman ympärille luodaan kahdeksan ideaa (Ojasalo ym. 2015, 165)

Idea 1.1	Idea 1.2	Idea 1.3	Idea 2.1	Idea 2.2	Idea 2.3	Idea 3.1	Idea 3.2	Idea 3.3
Idea 1.4	Näkö-kulma 1	Idea 1.5	Idea 2.4	Näkö-kulma 2	Idea 2.5	Idea 3.4	Näkö-kulma 3	Idea 3.5
Idea 1.6	Idea 1.7	Idea 1.8	Idea 2.6	Idea 2.7	Idea 2.8	Idea 3.6	Idea 3.7	Idea 3.8
Idea 4.1	Idea 4.2	Idea 4.3	Näkö-kulma 1	Näkö-kulma 2	Näkö-kulma 3	Idea 5.1	Idea 5.2	Idea 5.3
Idea 4.4	Näkö-kulma 4	Idea 4.5	Näkö-kulma 4	ONGELMA	Näkö-kulma 5	Idea 5.4	Näkö-kulma 5	Idea 5.5
Idea 4.6	Idea 4.7	Idea 4.8	Näkö-kulma 6	Näkö-kulma 7	Näkö-kulma 8	Idea 5.6	Idea 5.7	Idea 5.8
Idea 6.1	Idea 6.2	Idea 6.3	Idea 7.1	Idea 7.2	Idea 7.3	Idea 8.1	Idea 8.1	Idea 8.3
Idea 6.4	Näkö-kulma 6	Idea 6.5	Idea 7.4	Näkö-kulma 7	Idea 7.5	Idea 8.4	Näkö-kulma 8	Idea 8.5
Idea 6.6	Idea 6.7	Idea 6.8	Idea 7.6	Idea 7.7	Idea 7.8	Idea 8.6	Idea 8.7	Idea 8.8

Perustelut 8x8 –menetelmän valinnalle olen esitellyt tutkimuksen ja kehittämissuunnitelman toteutuksen yhteydessä luvussa 5.1. Menetelmän testauksen esittelen luvussa 5.1.1, aineiston keruun toteutuksen luvussa 5.1.2 ja aineiston käsittelyn luvussa 5.1.3.

#### 4.5 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Sen avulla voidaan tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) Tällä analyysimenetelmällä on tarkoitus saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tutkijan tulee huomioida, että sisällönanalyysi vaatii järjestetyn aineiston jälkeen johtopäätösten tekemisen. (Kananen 2014b, 127; Tuomi & Sarajärvi 2013, 103.)

Tekniset aineiston analyysimenetelmät auttavat löytämään ratkaisun, kun aineistot ovat niin suuria, ettei pelkällä lukemisella, katselemisella tai kuuntelemisella päästä ratkaisuun. Aineistojen käsittely voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: yhteismitallistaminen eli litterointi, koodaus eli tiivistäminen, luokittelu eli kategorisointi sekä yhdistäminen eli laajentaminen (Kananen 2014a, 101.)

Sisällönanalyysia tehdessä on tärkeää rajata tutkittava ilmiö, ja jättää kaikki muut kiinnostavatkin tutkimuksen kohteet tutkimuksen ulkopuolelle. Kun kaikki se aineisto, joka sisältyy rajattuun ilmiöön, on kerätty yhteen, voidaan aloittaa aineiston litterointi tai koodaaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon manuaalisen tai ohjelman avulla tapahtuvan käsittelyn mahdollistamiseksi (Kananen 2014a, 101).

Litteroinnin jälkeen teksti tiivistetään koodaamalla, jotta aineisto saadaan käsiteltävään muotoon. Koodaamisen muoto on vapaata ja aineistosta riippuvaa (Kananen 2014a, 102-104; Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) Tutkimuskysymys ja aineisto ohjaavat koodausta. (Rantala 2015, 11). Koodauksessa tiedot yhdistetään siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla (Kananen 2014a, 104). Koodaamisen tehtävänä on jäsentää sitä, mitä tutkijan mielestä aineistossa käsitellään. Ne ovat sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, jotka toimivat tekstin kuvailun apuvälineenä. Lisäksi ne toimivat aineiston jäsennyksen testausvälineenä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 92.) linkittäen aineiston ja teorian toisiinsa (Rantala 2015, 112). Koodaaminen on tärkeä osa tutkimusta, koska tutkimuksen laatu usein riippuu siitä, kuinka hyvin aineisto on koodattu eli jäsennelty (Kananen 2014a, 104; Rantala 2015, 110).

Koodaamisen jälkeen aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely mahdollistuu. Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestelemisen muoto. Alkeellisimmillaan aineistosta määritellään luokkia ja lasketaan, montako kertaa jokainen luokka esiintyy aineistossa. Tämän jälkeen luokiteltu aineisto voidaan esittää taulukkona. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan, mitä eri teemoista on sanottu. Aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan. Ideana on etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Joissakin tapauksissa, kuten teemahaastattelun jälkeen, voi aineiston pilkkominen olla suhteellisen helppoa, kun haastattelun teemat jo itsessään jäsentävät aineistoa. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tiettyä teemaa koskevia näkemyksiä yleistykseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93.) Koodaaminen on aineiston systemaattista järjestämistä ja sen saattamista osaksi luokittelujärjestelmää (Rantala 2015, 112) eli samaa tarkoittavien asioiden tai käsitteiden yhdistämistä (Kananen 2014a, 113).

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda selkeyttä aineistoon, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan luoda selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi loogisen päättelyn ja tulkinnan avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.) Koska aineistot ovat tavallisesti monisanaisia ja aiheesta toiseen rönsyileviä, on tekstimassasta löydettävä kohdehenkilön todellinen viesti. Pitkistä lauserakenteista ja kappaleista on

löydettävä tulkittavaksi ydinviesti. Kaikki tekstit eivät ole yksiselitteisiä, jolloin tulkintavirheet mahdollistuvat. (Kananen 2014b, 126.)

Aineistolähtöinen aineiston analyysi voidaan Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan kuvata kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäinen vaihe koostuu aineiston redusoinnista eli pelkistämisestä, toinen vaihe aineiston klusteroinnista eli ryhmittelystä ja kolmas vaihe abstrahoinnista eli teoreettisten käsitteiden luomisesta. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään litteroimalla tai koodaamalla tutkimustehtävälle ominaiset ilmaukset. Aineiston ryhmittelyssä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset läpikäydään tarkkaan etsien samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään. Tämän jälkeen ne nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Kolmannessa vaiheessa eli käsitteellistämisessä jatketaan luokitusten yhdistelyä niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Käsitteellistämisessä empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitejärjestelmä, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108-113).

#### 4.6 Sähköinen kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet kaupallisen tarkoituksen lisäksi myös tutkimuskäytössä. Sähköisten kyselyiden etuna on visuaaliset mahdollisuudet, jolloin ne voidaan rakentaa ulkoasultaan monipuolisiksi ja mahdollisimman miellyttäviksi. Ne ovat nopeita toimittaa vastaajille ja niiden palautus vastaamisen jälkeen on nopeaa. (Valli & Perkkilä 2015, 109.) Lisäksi kyselyn kustannukset voidaan minimoida, koska aineistonkeruu on taloudellista, vaikka vastaaja asuisi hyvinkin kaukana (Kananen 2014b, 22; Valli & Perkkilä 2015, 109). Sähköinen kysely vähentää tutkijan omia työvaiheita, kun aineistoa ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida, koska vastaukset ovat jo valmiiksi sähköisessä muodossa ja ennen kaikkea juuri siinä muodossa, kuin vastaaja on itse vastannut. Sähköistä kyselyä rakentaessa tulisi kuitenkin huolehtia sen toimivuus niin tabletilla tai älypuhelimella kuin perinteisellä tietokoneella. (Valli & Perkkilä 2015, 110.) Verkkoratkaisujen tulee olla yksinkertaisia ja tuttuja niin tutkittaville kuin tutkijallekin, jotta verkkokyselyyn vastaaminen mahdollistuu (Kananen 2014b, 23).

Haasteena verkkokyselyille on tavallisesti alhainen vastausprosentti (Kananen 2014b, 157). Verkkokyselyä teettäessä kannattaa harkita, onko verkkokysely paras vaihtoehto



kyseiselle kohderyhmälle. Innokkaimmat verkkokyselyihin vastaajat ovat 15-25 –vuotiaat nuoret ja vähiten vastausinnostusta on vanhemmissa ikäryhmissä. (Valli & Perkkilä 2015, 112.) Tavoitettavuuden edellytyksenä on kontaktitiedot, kuten sähköposti- ja osoitetiedot. Siltikään osoitetiedot eivät takaa kohderyhmän halukkuutta osallistua tutkimukseen. (Kananen 2014b, 22.) Huomioitavaa on, että kaikilla ei välttämättä ole tietokonetta tai vastaavaa laitetta (Valli & Perkkilä 2015, 112). Tutkittavaan ilkiöön liittyvien henkilöiden tavoitettavuus verkon välityksellä tulisi huomioida, sillä kaikilla henkilöillä ei välttämättä ole verkkoyhteyksiä (Kananen 2014b, 21).

Verkkokyselyssä tutkija pystyy rajaamaan tutkimusotoksen hyvinkin tarkasti. Toteutuksessa riittää otoksen henkilöiden sähköpostiosoitteiden tietäminen, jolloin kyselyn verkkolinkin lähettäminen mahdollistuu. Sähköpostiosoitteiden avulla tutkija voi kontrolloida, ketkä ovat vastanneet kyselyyn ja tarvittaessa muistuttaa niitä henkilöitä, jotka eivät ole vastanneet. Samalla pystytään valvomaan, ettei yksi henkilö vastaa useampaan kertaan. Tässä kontrolloinnissa kääntöpuolena on, että tällöin vastaajille ei pystytä mahdollistamaan anonymiteettia, joka voi olla tutkimuksen onnistumisen kannalta hyvinkin tärkeä. Sähköpostivalvonnan edut ja haitat kannattaa siksi punnita tarkkaan ja tapauskohtaisesti. (Valli & Perkkilä 2015, 111.)

Jotta tutkimuksen onnistuminen taataan, on kyselylomaketta laatiessa huomioitava seuraavat vaiheet: tutkittavien asioiden nimeäminen, lomakkeen rakenteen suunnittelu, kysymysten muotoilu, lomakkeen testaus, lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen sekä lopullinen lomake. Ennen kuin kyselylomakkeen laatiminen aloitetaan, on tutkimuksen tavoitteen oltava täysin selvillä. Tutkijan on tiedettävä, mihin kysymyksiin hän etsii vastauksia. (Heikkilä 2005, 47-48.) Kyselylomakkeessa kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanratkaisun kannalta merkityksellisiä kysymyksiä, jolloin jokaiselle kysymykselle on löydyttävä perustelu tutkimuksen viitekehiksestä, jo tiedetystä tutkittavan ilmiön tiedosta (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75).

Heikkilän (2005, 48-49) mukaan hyvä tutkimuslomake sisältää seuraavat tunnusmerkit:

- ”se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen
- teksti ja kysymykset ovat hyvin aseteltu (ei liian täyteen ahdettu)
- vastausohjeet ovat selkeät ja yksiselitteiset
- kysytään vain yhtä asiaa kerrallaan
- kysymykset etenevät loogisesti
- kysymykset on numeroitu juoksevasti
- samaa aihetta koskevat kysymykset on ryhmitelty kokonaisuuksiksi, joilla voi olla selkeät otsikot

- alussa on helppoja kysymyksiä
- kontrollikysymyksillä varmistetaan vastausten luotettavuus (ei liian monta)
- lomake ei ole liian pitkä, vaan jokaisen kysymyksen tarpeellisuus harkitaan
- lomake saa tuntemaan vastaamisen tärkeäksi
- lomake on esitestattu
- se on helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla.”

Kysymysten luonnetta kuvaavia tärkeitä seikkoja ovat ymmärrettävyys ja yksiselitteisyys sekä vastaajalla oleva riittävä tieto asiaan ja halu antaa vastaus kysymyksiin. Kysymys ei myöskään saa olla johdatteleva tai negatiivisessa muodossa, kysymyksen on oltava lyhyt, yksinkertainen, yksiselitteinen ja selkeä. Kysymyksen tulee sisältää vain yksi kysymys ja sen on oltava yleiskieltä ilman sivistystermejä tai slangisanoja. (Lotti 2001, 145.)

Verkkokysely voidaan toteuttaa verkkokyselynä, kyselynä sähköpostiin upotettuna tai kyselynä sähköpostin liitteenä. Kyselylomake voidaan siis siirtää Internetiin, jolloin vastaaja vastaa kyselyyn selaimen avulla. Kyselylomake voidaan laatia tilasto-ohjelmalla tai tiedonkeruuohjelmalla, mutta tämä vaatii vastaajalta erillisen serverille asennetun ohjelmiston. Tämä ratkaisu toimii erityisesti silloin, kun vastaajat käyvät vastaamassa erilliseltä päätteeltä, joka on kaikille sama. Vaivattomampaa on käyttää ilmaista verkkokyselyohjelmaa, vaikka niiden käytössä saattaakin olla omia rajoitteita. Mikäli kysely upotetaan sähköpostin tekstiin, jää ulkonäkö askeettiseksi ja tutkija joutuu keräämään vastaukset mekaanisesti palautuneista sähköposteista. Jos kysely taas lähetetään sähköpostin liitteenä, joutuu vastaanottaja tallentamaan lomakkeen koneellensa ennen vastaamista ja vastaamisen jälkeen palauttamaan lomakkeen liitetiedostona tutkijan sähköpostiin. Monivaiheisuus altistaa vastaajan kyselystä luopumiselle ja lisäksi tutkijan on kerättävä vastaukset manuaalisesti palautetuista liitetiedostoista. (Kananen 2014b, 157.)

### *Suljetut kysymykset*

Kysymykset, joille on annettu valmiit vastausvaihtoehdot valittaviksi, ovat suljettuja kysymyksiä. Niitä voidaan kutsua myös nimellä monivalintakysymykset tai strukturoidut kysymykset. Niiden käyttö on tarkoituksenmukaista, kun selkeästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen, ja kun niitä on rajoitetusti. Niiden avulla vastausten käsittelyä voidaan yksinkertaistaa. Hyvänä puolena suljetuissa kysymyksissä on vastaamisen helppuminen esimerkiksi kielivaikeuksien vuoksi sekä moittivien tai arvostelevien vastaus-

ten antamisen helpottuminen. Mikäli suljettujen kysymysten avulla pyritään mittaamaan asenteita, arvoja tai mielipiteitä, on korostettava tarvetta saada vastaajilta se tieto, mitä he todella ajattelevat (Heikkilä 2005; 50-51, 56).

Mikäli vastaajan halutaan valitsevan vaihtoehtoista vain yhden vaihtoehdon, on sähköinen kysely rakennettava niin, että vain yhden vaihtoehdon valinta on mahdollista. Tällöin vastaajan yrittäessä valita vielä toisen vaihtoehdon, poistuu ensimmäinen valittu vaihtoehto. Toisaalta yhden vain yhden vaihtoehdon valinta etenkin mielipiteitä tutkittaessa ei ole aina yksiselitteistä. Vastaajalla voi nimittäin samaan kysymykseen olla kaksi eri näkemystä. Tällöin vastaaja joutuu rajaamaan toisen tärkeän näkemyksensä pois. (Valli & Perkkilä 2015, 113.)

Tutkimussuunnitelma auttaa hahmottamaan, mitä tietoja otokseen tulleilta halutaan. Halutut tiedot tuleekin muotoilla kysymyksiksi, joista saadaan kirjoitettua sähköisen kyselylomakkeen raakaversio. Kysymysten on oltavat sellaiset, että otoshenkilö pystyy ymmärtämään ne oikein sekä tuottamaan niihin asianmukaiset vastaukset. (Pahkinen 2012; 216, 222.) Niinpä huolellisestikin tehty lomake on testattava antamalla kohdejoukon edustajille vastattavaksi. Testaajien tulee pyrkiä selvittämään aktiivisesti kysymysten ja ohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, vastausvaihtoehtojen sisällöllinen toimivuus sekä vastaamiseen kuluva aika. Tieto siitä, onko jotakin oleellista jäänyt kysymättä tai onko mukana turhia kysymyksiä, on tärkeä. Testaamisen avulla voidaan tehdä tarpeelliset muutokset lomakkeen rakenteeseen, kysymysten järjestykseen, muotoiluihin ja vastausvaihtoehtoihin. Korjaamisen jälkeen on suositeltavaa antaa lomake vielä luettavaksi ulkopuoliselle. (Heikkilä 2005, 61.)

#### *Saatekirje eli sähköpostikutsu tutkimukseen*

Kuten mihin tahansa muuhunkin tutkimusmenetelmään, myös kyselylomakkeeseen sisältyy saatekirje. Tutkimuslomake voi olla kaksiosainen sisältäen saatekirjeen ja varsinaisen lomakkeen tai saatekirje voidaan korvata saatesanoilla ennen kysymyksiä. Saatekirjeen tarkoituksena on motivoida vastaajaa täyttämään lomake sekä selvittää tutkimuksen taustaa ja vastaamista. Saatekirjeen pituutena on suositeltavaa pitää maksimissaan yksi sivu. (Heikkilä 2005, 62.) Saatekirjeen sijaan voidaan käyttää nimitystä sähköpostikutsu (Kananen 2014b, 195).

Saatekirjeessä ilmoitetaan Heikkilän (2005, 62) mukaan seuraavat tiedot:

- ”tutkimuksen toteuttaja ja rahoittajat

- tutkimuksen tavoite
- tutkimustietojen käyttötapa
- miten vastaajat on valittu
- mihin mennessä on vastattava
- lomakkeen palautusohje
- kommentti tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta
- kiitos vastaamisesta
- tutkijan allekirjoitus"

Sähköposti toimii hyvin välineenä, jolla tutkija kutsuu tutkittavia sähköisesti toteutettavaan tutkimukseen. Sähköposti toimii viestintävälineenä tutkijan ja tutkittavan välillä. Sähköpostiviestinnällä on kriittisinä pisteinä sähköpostiosoitteiden saanti ja niiden ajantasaisuus, sähköpostijärjestelmän roskapostisuodatus, sähköpostin haltijan halu lukea sähköposti sekä vastaajan mielenkiinto vastata kyselyyn. (Kananen 2014b, 190.)

Kriittisten pisteiden huomioimiseksi sähköpostikutsua lähettäessä varsinaisen saatekirjeen sijaan tulee huomioida napakka sähköpostin otsikko, kuten "kutsu tutkimukseen". Tekstikenttään kirjoitetaan lyhyt ja napakka teksti tutkimuksesta sekä sen tarkoituksesta ja tärkeydestä. Lisäksi tekstiosio sisältää serveriosoitteen, jota klikkaamalla vastaaja pääsee vastauslomakkeelle. Sähköpostin loppuun lisätään tutkimuksen toteuttajan yhteystiedot. (Kananen 2014b, 195-196.) Poynterin (2010, 62) mukaan sähköpostikutsussa tulisi huomioida seuraavat asiat: tutkimuskutsu personoidaan, ilmoitetaan selvästi kyseessä olevan tutkimus, ilmoitetaan sähköpostin lähettäjä ja organisaatio sekä osoitetietokantalähde, tutkimuksen kesto eli todellinen aika, mistä saadaan tarvittaessa lisätietoja, vastaamisen takaraja, mahdolliset palkinnot sekä yksityisyydensuoja, tietoturva ja luottamuksellisuus.

Tavallisesti vastaajat vastaavat verkkokyselyihin heti tai parin päivän sisällä. Mikäli vastaamista ei aloiteta heti sähköpostin saavuttua, vastaaminen tavallisesti unohtuu. Siksi ensimmäisen tutkimuskutsun jälkeen voidaan lähettää "karhukutsu", jolla muistutetaan tutkimukseen osallistumisesta. (Kananen 2014b; 167, 199.)

## 5 Tutkimuksen ja kehittämissuunnitelman toteutus

Tässä luvussa raportoin tutkimukseni ja kehittämissuunnitelman toteutuksen. Esittelen tarkemmin tutkimuksen etenemisen kehittämissuunnitelmaan saakka sekä perustelen menetelmävalinnat.

### 5.1 Aineistonkeruu 8x8 menetelmällä

Ensimmäiseksi aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui 8x8 –menetelmä. Se mahdollistaa tuntiopettajien yhdessä ideoimisen vastapainona hyvinkin itsenäiselle ja jopa yksinäiselle työlle. Tuntiopettajat eivät välttämättä ole edes tavanneet toisiaan, etenkin eri aineryhmien välillä. Yhteisöllinen ideointimenetelmä mahdollistaa yhdessä toimimisen työyhteisön sisällä yhteisen tavoitteen puolesta.

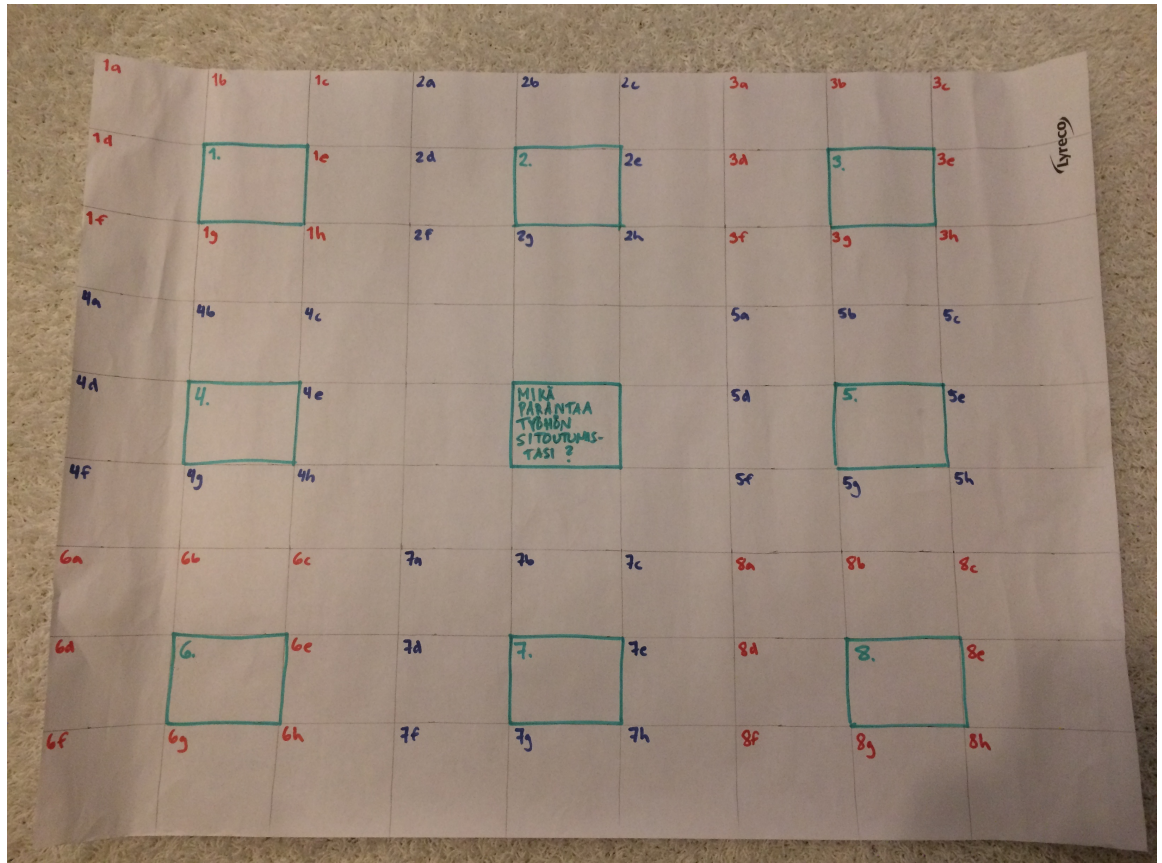
Menetelmä mahdollistaa tuntiopettajien kuulluksi tulemisen niin työyhteisön kuin työnantajan näkökulmasta. Ideoidessaan yhdessä työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä ratkaisuehdotuksia niiden kehittämiseksi, voivat tuntiopettajat tutustua toisiinsa niin aineryhmien välillä kuin aineryhmien sisällä. Menetelmä itsessään vaikuttaa työhön sitoutumiseen kehittävästi, koska menetelmän avulla tuntiopettajien ryhmäytyminen, kuulluksi tuleminen sekä päätöksiin osallistuminen mahdollistuu. Yhteisöllinen menetelmä tuo yhdessä ideoinnin kautta esille monipuolisempia näkemyksiä, jolloin työnantaja saa tärkeää tietoa tuntiopettajien työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden ratkaisuideoista.

Tuntiopettajien opettajainkokoukseen osallistuminen on osana työ sopimusta, eikä siitä saada erillistä korvausta. Siksi pidin hyvin tärkeänä, että tuntiopettajien ajankäyttö minimoidaan tutkimukselliseen kehittämistyöhöni. Ajankäytölliset syyt rajasivat aineiston keruumenetelmien valintaa jo huomattavasti. Tuntiopettajien ajan käytön minimoiminen lisää todennäköisyyttä, että mahdollisimman moni tuntiopettaja osallistuu aineiston tuottamiseen.

### 5.1.1 8x8 -menetelmän testaus

Testasin 8x8-menetelmän 18.5.2017 johtotiimin jäsenten kanssa. Testaukseen osallistui kuusi päätoimista opettajaa seitsemästä. Kerroin heille tekeväni kehittämissuunnitelmaa, jossa kyseistä menetelmää käytetään aineiston keruuseen. Päätoimisista opettajista muodostui yksi kuuden hengen ryhmä, jolle annoin 8x8-menetelmän tehtäväpohjan eli taulukon (kuva 11). Olin kirjoittanut keskimmäiseen ruutuun kysymyksen 'Mikä parantaa työhösi sitoutumista?' valmiiksi vihrein kirjaimin ja reunustanut ne kahdeksan laatikkoa samalla vihreällä, joihin vastaukset tulisi kirjoittaa. Numeroin nämä laatikot valmiiksi 1-8. Ohjeistin opettajat vastaamaan kahdeksaan vihreään laatikkoon keskellä olevan kysymyksen mukaisesti. Ennen kuin opettajat suostuivat vastaamaan, he halusivat tietää, jäävätkö heidän vastauksensa meidän välisiksi vai viekö vastaukset eteenpäin. Sovimme, että vastaukset jäivät meidän välisiksi. Tämän jälkeen opettajat aloittivat vastaamisen. Aikaa heillä meni vastaamiseen noin 15 minuuttia.

Olin valmiiksi kahta eri väriä käyttäen merkinnyt jokaisen kahdeksan vihreän laatikon ympärillä olevat ruudut a-h siten, että laatikon 1 ympärillä olivat ruudut 1a-1h, laatikon 2 ympärillä 2a-2h ja niin edelleen. Lisäksi joka toisen vihreän ruudun ympärillä merkinnät olivat eri värillä kuin jäljelle jäävien joka toisen. Tämän tein valmiiksi, jotta vastauskohdat erottuisivat mahdollisimman selkeästi. Minun tuli toista osiota testatessani huomioida, että tuntiopettajia ajatellen kokonaisaika ei veny liian pitkäksi, joten testasin viiden minuutin vastausaikaa yhtä vihreää laatikkoa kohden. Ohjeistin opettajat vastaamaan, kuinka työnantaja voisi omalta osaltaan parantaa vihreässä laatikossa lukevaa tekijää omalla toiminnallaan. Vastaukset kirjoitettiin vihreän laatikon ympärillä olevaan kahdeksaan a-h -kirjaimilla merkittyyn tyhjään ruutuun. Opettajille viiden minuutin vastausaika yhtä vihreää laatikkoa kohden riitti hyvin, sillä 64 laatikosta vain kymmenen jäi tässä ajassa tyhjäksi.



Kuva 11. Tyhjä 8x8 –menetelmän taulukko

Tehtävän jälkeen kävimme yhdessä palautekeskustelun. Opettajat pitivät menetelmää hyvänä ideana ja huomasivat menetelmän ryhmäyttävän vaikutuksen. Samalla he muistuttivat, että tuntiopettajien kanssa aika ei saa venyä liian pitkäksi. 15 minuutin vastausaika kahdeksaan vihreään laatikkoon ja tämän jälkeen viiden minuutin vastausaika yhtä vihreää laatikkoa kohden koettiin sopivaksi. Opettajat kehottivat valmistelevaan selkeään ja lyhyen infon ennen tehtävänantoa annettujen vastausten käyttötarkoituksesta, jotta luottamus vastaajien kanssa saadaan rakennettua. Lisäksi opettajat toivoivat, että kysymykset, joihin vastataan, olisivat koko ajan näkyvillä. Opettajilta tuli ehdotus, että jollakin ryhmän jäsenistä voisi antaa tehtäväksi vastausajan kellottamisen. Tällöin minulla olisi tarvittaessa aikaa kierrellä. Lisäksi sain vinkkiä ryhmäjaon miettimisestä valmiiksi niin, että eri ainealueiden tuntiopettajia on joka ryhmässä. Tällöin vastaukset mietittäisiin yli aineryhmärajojen.

Jälkikäteen tutustuessani opettajien vastauksiin, huomasin, että minun tulee tarkentaa vielä vastaamisohjeita vastausten tulkinnan helpottamiseksi. Kahdeksan vihreän laatikon ympärille oli lueteltu todella hyvin keinoja, kuinka kyseistä vihreän laatikon tekijää voidaan parantaa. Esimerkiksi eräässä vihreässä laatikossa oli tekijänä työilmapiiri. Kei-

noja työilmapiirin kehittämiseksi olivat laatikon ympärillä esimerkiksi luottamus, tasa-arvoisuus, avoimet keskustelut ja niin edelleen. Vastauksesta jäi tällöin työnantajan näkökulma pois. Aineistonkeruu-tilaisuudessa minun tulee painottaa keinojen vastaavan suoraan kysymykseen miten. Näin tuntiopettajilta menetelmän avulla saatavat ideat antavat suoraan heidän näkökulman siitä, kuinka Kaukametsän opisto voi kehittää omalta osaltaan tuntiopettajien tärkeäksi kokemia työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Menetelmän testaamisessa saadun palautteen huomioin opettajainkokouksutsun liitteeksi lähetettävän saatekirjeen valmistelussa. Tein saatekirjeen valmiiksi kesäkuussa 2017 huomioiden erityisesti työn tarkoituksen ja hyödyn tuntiopettajan näkökulmasta sekä tietojenkäsittelyyn liittyvät tekijät (Liite 1). Lähetin saatekirjeen vielä toimistosihteerille ja rehtorille kommentoitavaksi etukäteen. Heiltä ei tullut korjausehdotuksia, joten saatekirje lähetettiin elokuussa opettajainkokouksutsun mukana noin 70 tuntiopettajalle.

#### 5.1.2 Aineistonkeruu 8x8 -menetelmällä

Aineisto kerättiin tuntiopettajilta Kaukametsän opiston opettajainkokouksen yhteydessä 31.8.2017. Opettajainkokous on työ sopimuksessa määriteltynä, jolloin iso osa tuntiopettajista on samanaikaisesti paikalla. Aineiston keruun ajankohta oli ennen varsinaista opettajainkokousta klo 16.00-17.15. Aineisto kerättiin käyttäen 8x8-menetelmää.

Kutsu opettajainkokoukseen saatekirjeineen lähetettiin reilulle 70 tuntiopettajalle. Aineistonkeruuseen saapui 30 tuntiopettajaa. Vastausprosentti oli hiukan vajaa 42 %. Vaikka opettajainkokoukseen osallistuminen on määriteltynä tuntiopettajan työ sopimuksessa, eivät kaikki tuntiopettajat ole koskaan samanaikaisesti paikalla. Niinpä 30 tuntiopettajan osallistuminen aineistonkeruuseen oli olosuhteisiin nähden erittäin suuri joukko. Osallistuneista 21 oli naisia ja 9 miehiä. Tuntiopettajia osallistui jokaiselta ainealueelta. Kierrätin tilaisuudessa nimilistan, jotta aineistonkeruuseen osallistuneet opettajat saavat hyödynnettyä kyseisen ajan kiky-työajaksi.

Aloitin aineistonkeruun esittelemällä tutkimukseni tarkoituksen sekä aikataulun (LIITE 2 DIASARJA). Osallistujille painotettiin, että yhteistoiminnallisen menetelmän vuoksi vastauksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Jaoin osallistujat kuuden hengen ryhmiin, jolloin ryhmiä tuli yhteensä viisi. Jokaisessa ryhmässä oli vähintään kolmelta ainealueelta osallistujia. Tämä mahdollisti yli ainealueiden ulottuvan näkemyksen tehtävänantoon. Ennen 8x8-menetelmän tehtäväpohjien jakoa jokaisen ryhmän sisällä päätettiin tehtävänjaosta. Yksi toimi kirjurina, yksi seurasi ajankulua ja yksi huomioi, että



tehtävässä vastattiin kysymyksen muotoon nähden sopivasti (vastaus kysymykseen mikä tai miten). Tämän jälkeen jaoin jokaiselle ryhmälle yhden tehtäväpohjan.

Ryhmille annettiin 15 minuuttia aikaa määritellä, mitkä kahdeksan tekijää vaikuttavat omaan työhön sitoutumiseen sitä parantaen. Kaikki ryhmät vastasivat jokaiseen 8 kohtaan. Tämän jälkeen ryhmille annettiin tehtävän toinen osa. Heidän tuli ryhmänä määritellä jokaiselle kahdeksalle tekijälle kahdeksan keinoa, kuinka Kaukametsän opisto voi omalta osaltaan vaikuttaa suotuisasti kyseiseen sitouttamista parantavaan tekijään omalla toiminnallaan. Painotin, että vastauksissa voi olla vain mielikuvitus rajana. Muistutin, ettei haittaa, vaikka jokaisen tekijän ympärille ei annetussa ajassa ehtisi määritellä kaikkia kahdeksaa keinoa. Pääasia, että annetussa ajassa ideoidaan mahdollisimman monta keinoa. Aikaa annettiin viisi minuuttia yhtä tekijää kohden eli yhteensä 40 minuuttia. Vaikka jokaisessa ryhmässä oli henkilö, joka huolehti ajasta, kelloitin ajan itse. Ilmoitin, milloin on aika siirtyä seuraavan tekijän ympärille.

Tuntiopettajat tarttuivat tehtävään innokkaasti ja työskentelivät ahkerasti. Yhteistoiminnallinen menetelmä osoittautui toimivaksi, sillä luokkahuone täyttyi puheensorinasta ja naurusta. Tehtävän jälkeen kysyessäni yleisesti tunnelmia, kertoi suuri osa tuntiopettajista tehtävän olleen hyvä ja mukava tehdä. Sain palautetta kolmelta päätoimiselta opettajalta sekä rehtorilta jälkikäteen, kuinka mukava oli tulla valmistautumaan opettajainkokoukseen, kun luokkamme tunnelma välittyi käytävälle saakka. Lisäksi sain heiltä palautetta, että aineiston keruun jälkeisessä opettajan kokouksessa oli aikaisempia vuosia huomattavasti rennompi tunnelma, kun tuntiopettajat olivat ensin päässeet toimimaan yhdessä. Täten aineiston keruu toimi hyvin ryhmäyttävänä harjoituksena ja tunnelman luojana ennen hyvin asiapitoista opettajainkokousta.

### 5.1.3 8x8 –menetelmän aineistonkäsittely

Aineistonkeruumenetelmän avulla sain viisi eri taulukkoa (kuvat 12-16). Kirjoitin taulukot puhtaaksi tietokoneella, tulostin taulukot ja leikkasin taulukot näkökulmittain. Tämän jälkeen yhdistin samaa tarkoittavat näkökulmat. Aineistoista nousivat seuraavat teemat esille: (1) kurssilaiset / opiskelijat, (2) onnistunut markkinointi, (3) työn jatkuvuus, (4) työyhteisö / hyvä ilmapiiri, (5) johtajuus, (6) korvaus työstä ja etuudet, (7) koulutus ja ammattitaito, palaute sekä (8) työtilat ja välineet.

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii tutkitusta ilmiöstä uuden teorian tuottamisen lisäksi tuottamaan käytännön parannuksia tai uusia ratkaisuja. Tutkimuksellisessa kehittämis-

työssä yhtenä tavoitteena on uuden tiedon tuottaminen käytännöstä. (Ojasalo ym. 2015, 19.) 8x8 –menetelmän avulla tuntiopettajat pääsivät luomaan uutta tietoa käytännöstä. Tuntiopettajien nimeämät sitoutumiseen vaikuttavat näkökulmat olivat hyvin saman kaltaisia keskenään eri pienryhmissä. Nämä näkökulmat ohjasivat kategorisointia sähköistä kyselylomaketta varten.

Vertasin 8x8 –menetelmän aineistoa Niemelän (2011, 46) sitoutumiseen vaikuttavaan viiteen eri tekijään, joita ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, työn sisältö ja työntekijän roolit, kehittyminen ja vaikutusmahdollisuudet, kokemus työstä ja työpaikasta sekä muut tekijät. Koska tehtävänannossa vaikutti voimakkaasti työnantajanäkökulman kehittäminen, ei aineistossa ilmennyt sitoutumiseen vaikuttavia tuntiopettajien henkilökohtaisia ominaisuuksia. Yllättävästi työn sisällöllinen merkitys ja työntekijän roolit eivät myöskään nousseet esille. Sen sijaan työnkuvalle ominaisempi tekijä, opiskelijat eli kurssilaiset, nousivat esille. Kehittyminen ja vaikutusmahdollisuuksiin kuuluvista tekijöistä tuntiopettajat mainitsivat koulutuksen, ammattitaidon ja palautteen. Toisaalta palaute soveltuu myös kokemukseen työstä ja työpaikasta. Tähän kategoriaan sisältyivät vielä johtajuus, työtilat ja työyhteisö. Muita tekijöitä olivat työn jatkuvuus, markkinointi, kurssilaiset sekä korvaus ja etuudet. Niemelän (2011, 46) jaottelu ei suoraan soveltunut tuntiopettajien luomaan käytännön kautta koettuun tietoon, koska tuntiopettajat eivät käytännön kautta kokeneet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä samalla tavalla.

Sen sijaan Lämsän ja Uusitalon (2009, 159) luottamustalon malli, jossa sitoutumiseen vaikuttaa arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys, toimintaperiaatteiden ja –tapojen johdonmukaisuus, osallistuminen ja keskustelun avoimuus, välittämisen ja turvallisuuden tunne sekä osaaminen ja sen kehittämisen mahdollisuus olisivat sellaisenaan toimineet yläkäsitteinä tuntiopettajien luomille näkökulmille. Sähköiseen kyselylomakkeeseen (liite 3) tekemäni jaottelu kahdeksaan eri näkökulmaan pelkäästään tuntiopettajien tuottaman tiedon avulla mahdollisti selkeämmän ulkoasun lomakkeelle. Mikäli olisin tiivistänyt nämä kahdeksan ryhmää vielä viiteen, olisi sähköiseen kyselylomakkeeseen tullut todella paljon vastausvaihtoehtoja yhden näkökulman alle. Tämä olisi hankaloittanut yhden vastauksen valintaa yhden teeman alta.

Jo olemassa olevaa teoriaa ja tuntiopettajien luomaa käytännön tietoa verrattaessa yhteneväisyyksiä oli havaittavissa Kestisen ja Majurin (2012, 207-212) artikkeliin. Tuntiopettajat mainitsivat sitouttamista edistäviksi tekijöiksi oman alan merkityksen ja ensisijaisuuden, osaksi omaa identiteettiä muodostuneen opettaminen sisältäen jopa opiston arvot ja maineen, opiskelijat (joillakin jopa itse opistoa suurempi sitoutumisen kohde) sekä opiston henkilökunnan ja yhteisöllisyyden tunteen. Palkan merkitys vaihteli riippuen

siitä, ansaitsiko tuntiopettaja koko toimeentulonsa kansalaisopistosta. Kaukametsän kansalaisopistossa tuntiopettajat mainitsivat samoiksi tekijöiksi kuin Kestilän ja Majurin artikkelissa opiskelijat, henkilökunnan ja yhteisöllisyyden tunteen sekä palkkauksen.

Jo olemassa olevasta teoriasta ei sellaisenaan löytynyt valmista jaottelua, joka vastaisi Kaukametsän tuntiopettajien luomaa aineistoa. Kyselylomakkeen kahdeksaan pätee-  
maan jaottelu muodostui yhdistelemällä eri teorioita ja vertaamalla niitä Kaukametsän opiston tuntiopettajien luomaan aineistoon.

1a Keskustelu työssä	1b muu opinto työssä	1c Keskustelu työssä	2a Keskustelu työssä	2b Tunne työssä	2c Omat käsitykset	3a Keskustelu työssä	3b Keskustelu työssä	3c Keskustelu työssä
1d	1. Dilemma	1e	2d Keskustelu työssä	2. Tunteet	2e	3d Keskustelu työssä	3. Esiintyminen	3e Tunne työssä
1f	1g	1h	2f	2g	2h	3f	3g	3h
4a Keskustelu työssä	4b Tunne työssä	4c Keskustelu työssä				5a Keskustelu työssä	5b Tunne työssä	5c Keskustelu työssä
4d	4. Työn jatkaminen	4e Keskustelu työssä	MIKÄ PARANTAA TYÖN SITOUTUMISTA?			5d	5. Keskustelu	5e Keskustelu työssä
4f	4g	4h				5f	5g	5h
6a Keskustelu työssä	6b Keskustelu työssä	6c Keskustelu työssä	7a Keskustelu työssä	7b Tunne työssä	7c Keskustelu työssä	8a Keskustelu työssä	8b Keskustelu työssä	8c Keskustelu työssä
6d	6. Hyväksyntä	6e Keskustelu työssä	7d	7. Päättely	7e Keskustelu työssä	8d	8. Tilat ja välineet	8e Keskustelu työssä
6f	6g	6h	7f	7g Keskustelu työssä	7h Keskustelu työssä	8f	8g	8h

Kuva 12. Ensimmäisen tuntiopettajien ryhmän koostama taulukko

1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c
1d	1g	1h	2f	2g	2h	3f	3g	3h
4a	4b	4c	4d	4g	4h	5a	5b	5c
4f	4g	4h	5f	5g	5h	6a	6b	6c
6a	6b	6c	7a	7b	7c	8a	8b	8c
6d	6g	6h	7f	7g	7h	8f	8g	8h
1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c
1d	1g	1h	2f	2g	2h	3f	3g	3h
4a	4b	4c	4d	4g	4h	5a	5b	5c
4f	4g	4h	5f	5g	5h	6a	6b	6c
6a	6b	6c	7a	7b	7c	8a	8b	8c
6d	6g	6h	7f	7g	7h	8f	8g	8h

Kuva 13. Toisen tuntiopettajien ryhmän koostama taulukko

1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c
1d	1g	1h	2f	2g	2h	3f	3g	3h
4a	4b	4c	4d	4g	4h	5a	5b	5c
4f	4g	4h	5f	5g	5h	6a	6b	6c
6a	6b	6c	7a	7b	7c	8a	8b	8c
6d	6g	6h	7f	7g	7h	8f	8g	8h
1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c
1d	1g	1h	2f	2g	2h	3f	3g	3h
4a	4b	4c	4d	4g	4h	5a	5b	5c
4f	4g	4h	5f	5g	5h	6a	6b	6c
6a	6b	6c	7a	7b	7c	8a	8b	8c
6d	6g	6h	7f	7g	7h	8f	8g	8h

Kuva 14. Kolmannen tuntiopettajien ryhmän koostama taulukko



1a	1b	1c	2a	2b	2c	3a	3b	3c
1d	1e	1f	2d	2e	2f	3d	3e	3f
4a	4b	4c	4d	4e	4f	5a	5b	5c
6a	6b	6c	6d	6e	6f	7a	7b	7c
8a	8b	8c	8d	8e	8f	9a	9b	9c
11a	11b	11c	11d	11e	11f	12a	12b	12c
14a	14b	14c	14d	14e	14f	15a	15b	15c
17a	17b	17c	17d	17e	17f	18a	18b	18c
20a	20b	20c	20d	20e	20f	21a	21b	21c
23a	23b	23c	23d	23e	23f	24a	24b	24c
26a	26b	26c	26d	26e	26f	27a	27b	27c
29a	29b	29c	29d	29e	29f	30a	30b	30c
32a	32b	32c	32d	32e	32f	33a	33b	33c
35a	35b	35c	35d	35e	35f	36a	36b	36c
38a	38b	38c	38d	38e	38f	39a	39b	39c
41a	41b	41c	41d	41e	41f	42a	42b	42c
44a	44b	44c	44d	44e	44f	45a	45b	45c
47a	47b	47c	47d	47e	47f	48a	48b	48c
50a	50b	50c	50d	50e	50f	51a	51b	51c
53a	53b	53c	53d	53e	53f	54a	54b	54c
56a	56b	56c	56d	56e	56f	57a	57b	57c
59a	59b	59c	59d	59e	59f	60a	60b	60c
62a	62b	62c	62d	62e	62f	63a	63b	63c
65a	65b	65c	65d	65e	65f	66a	66b	66c
68a	68b	68c	68d	68e	68f	69a	69b	69c
71a	71b	71c	71d	71e	71f	72a	72b	72c
74a	74b	74c	74d	74e	74f	75a	75b	75c
77a	77b	77c	77d	77e	77f	78a	78b	78c
80a	80b	80c	80d	80e	80f	81a	81b	81c
83a	83b	83c	83d	83e	83f	84a	84b	84c
86a	86b	86c	86d	86e	86f	87a	87b	87c
89a	89b	89c	89d	89e	89f	90a	90b	90c
92a	92b	92c	92d	92e	92f	93a	93b	93c
95a	95b	95c	95d	95e	95f	96a	96b	96c
98a	98b	98c	98d	98e	98f	99a	99b	99c
101a	101b	101c	101d	101e	101f	102a	102b	102c
104a	104b	104c	104d	104e	104f	105a	105b	105c
107a	107b	107c	107d	107e	107f	108a	108b	108c
110a	110b	110c	110d	110e	110f	111a	111b	111c
113a	113b	113c	113d	113e	113f	114a	114b	114c
116a	116b	116c	116d	116e	116f	117a	117b	117c
119a	119b	119c	119d	119e	119f	120a	120b	120c
122a	122b	122c	122d	122e	122f	123a	123b	123c
125a	125b	125c	125d	125e	125f	126a	126b	126c
128a	128b	128c	128d	128e	128f	129a	129b	129c
131a	131b	131c	131d	131e	131f	132a	132b	132c
134a	134b	134c	134d	134e	134f	135a	135b	135c
137a	137b	137c	137d	137e	137f	138a	138b	138c
140a	140b	140c	140d	140e	140f	141a	141b	141c
143a	143b	143c	143d	143e	143f	144a	144b	144c
146a	146b	146c	146d	146e	146f	147a	147b	147c
149a	149b	149c	149d	149e	149f	150a	150b	150c
152a	152b	152c	152d	152e	152f	153a	153b	153c
155a	155b	155c	155d	155e	155f	156a	156b	156c
158a	158b	158c	158d	158e	158f	159a	159b	159c
161a	161b	161c	161d	161e	161f	162a	162b	162c
164a	164b	164c	164d	164e	164f	165a	165b	165c
167a	167b	167c	167d	167e	167f	168a	168b	168c
170a	170b	170c	170d	170e	170f	171a	171b	171c
173a	173b	173c	173d	173e	173f	174a	174b	174c
176a	176b	176c	176d	176e	176f	177a	177b	177c
179a	179b	179c	179d	179e	179f	180a	180b	180c
182a	182b	182c	182d	182e	182f	183a	183b	183c
185a	185b	185c	185d	185e	185f	186a	186b	186c
188a	188b	188c	188d	188e	188f	189a	189b	189c
191a	191b	191c	191d	191e	191f	192a	192b	192c
194a	194b	194c	194d	194e	194f	195a	195b	195c
197a	197b	197c	197d	197e	197f	198a	198b	198c
200a	200b	200c	200d	200e	200f	201a	201b	201c
203a	203b	203c	203d	203e	203f	204a	204b	204c
206a	206b	206c	206d	206e	206f	207a	207b	207c
209a	209b	209c	209d	209e	209f	210a	210b	210c
212a	212b	212c	212d	212e	212f	213a	213b	213c
215a	215b	215c	215d	215e	215f	216a	216b	216c
218a	218b	218c	218d	218e	218f	219a	219b	219c
221a	221b	221c	221d	221e	221f	222a	222b	222c
224a	224b	224c	224d	224e	224f	225a	225b	225c
227a	227b	227c	227d	227e	227f	228a	228b	228c
230a	230b	230c	230d	230e	230f	231a	231b	231c
233a	233b	233c	233d	233e	233f	234a	234b	234c
236a	236b	236c	236d	236e	236f	237a	237b	237c
239a	239b	239c	239d	239e	239f	240a	240b	240c
242a	242b	242c	242d	242e	242f	243a	243b	243c
245a	245b	245c	245d	245e	245f	246a	246b	246c
248a	248b	248c	248d	248e	248f	249a	249b	249c
251a	251b	251c	251d	251e	251f	252a	252b	252c
254a	254b	254c	254d	254e	254f	255a	255b	255c
257a	257b	257c	257d	257e	257f	258a	258b	258c
260a	260b	260c	260d	260e	260f	261a	261b	261c
263a	263b	263c	263d	263e	263f	264a	264b	264c
266a	266b	266c	266d	266e	266f	267a	267b	267c
269a	269b	269c	269d	269e	269f	270a	270b	270c
272a	272b	272c	272d	272e	272f	273a	273b	273c
275a	275b	275c	275d	275e	275f	276a	276b	276c
278a	278b	278c	278d	278e	278f	279a	279b	279c
281a	281b	281c	281d	281e	281f	282a	282b	282c
284a	284b	284c	284d	284e	284f	285a	285b	285c
287a	287b	287c	287d	287e	287f	288a	288b	288c
290a	290b	290c	290d	290e	290f	291a	291b	291c
293a	293b	293c	293d	293e	293f	294a	294b	294c
296a	296b	296c	296d	296e	296f	297a	297b	297c
299a	299b	299c	299d	299e	299f	300a	300b	300c
302a	302b	302c	302d	302e	302f	303a	303b	303c
305a	305b	305c	305d	305e	305f	306a	306b	306c
308a	308b	308c	308d	308e	308f	309a	309b	309c
311a	311b	311c	311d	311e	311f	312a	312b	312c
314a	314b	314c	314d	314e	314f	315a	315b	315c
317a	317b	317c	317d	317e	317f	318a	318b	318c
320a	320b	320c	320d	320e	320f	321a	321b	321c
323a	323b	323c	323d	323e	323f	324a	324b	324c
326a	326b	326c	326d	326e	326f	327a	327b	327c
329a	329b	329c	329d	329e	329f	330a	330b	330c
332a	332b	332c	332d	332e	332f	333a	333b	333c
335a	335b	335c	335d	335e	335f	336a	336b	336c
338a	338b	338c	338d	338e	338f	339a	339b	339c
341a	341b	341c	341d	341e	341f	342a	342b	342c
344a	344b	344c	344d	344e	344f	345a	345b	345c
347a	347b	347c	347d	347e	347f	348a	348b	348c
350a	350b	350c	350d	350e	350f	351a	351b	351c
353a	353b	353c	353d	353e	353f	354a	354b	354c
356a	356b	356c	356d	356e	356f	357a	357b	357c
359a	359b	359c	359d	359e	359f	360a	360b	360c
362a	362b	362c	362d	362e	362f	363a	363b	363c
365a	365b	365c	365d	365e	365f	366a	366b	366c
368a	368b	368c	368d	368e	368f	369a	369b	369c
371a	371b	371c	371d	371e	371f	372a	372b	372c
374a	374b	374c	374d	374e	374f	375a	375b	375c
377a	377b	377c	377d	377e	377f	378a	378b	378c
380a	380b	380c	380d	380e	380f	381a	381b	381c
383a	383b	383c	383d	383e	383f	384a	384b	384c
386a	386b	386c	386d	386e	386f	387a	387b	387c
389a	389b	389c	389d	389e	389f	390a	390b	390c
392a	392b	392c	392d	392e	392f	393a	393b	393c
395a	395b	395c	395d	395e	395f	396a	396b	396c
398a	398b	398c	398d	398e	398f	399a	399b	399c
401a	401b	401c	401d	401e	401f	402a	402b	402c
404a	404b	404c	404d	404e	404f	405a	405b	405c
407a	407b	407c	407d	407e	407f	408a	408b	408c
410a	410b	410c	410d	410e	410f	411a	411b	411c
413a	413b	413c	413d	413e	413f	414a	414b	414c
416a	416b	416c	416d	416e	416f	417a	417b	417c
419a	419b	419c	419d	419e	419f	420a	420b	420c
422a	422b	422c	422d	422e	422f	423a	423b	423c
425a	425b	425c	425d	425e	425f	426a	426b	426c
428a	428b	428c	428d	428e	428f	429a	429b	429c
431a	431b	431c	431d	431e	431f	432a		

Näkökulmien alla tuntiopettajien luomat ideat eli ratkaisuehdotukset olivat jo valmiina 8x8 –menetelmän ansiosta. Luokittelin kaikki ideat aiemmin mainittujen kahdeksan näkökulman alle yhdistäen samaa tarkoittavat ideat keskenään. Näiden kahdeksan näkökulman eli teeman sekä teemojen alla olevien ideoiden eli ratkaisuehdotusten pohjalta muodostui sähköinen kyselylomake (liite 3).

## 5.2 Sähköinen kyselylomake aineistonkeruumenetelmänä

Valitsin aineistonkeruun toiseen vaiheeseen sähköisen kyselylomakkeen. Valintaan vaikutti jälleen tuntiopettajien ajan säästäminen ja mahdollisimman monen tuntiopettajan osallistumisen helpottaminen. Sähköinen kyselylomake mahdollistaa vastaamisen silloin, kun se tuntiopettajalle parhaiten sopii. Lisäksi sähköinen kyselylomake lisää ulkopuolella asuvien tuntiopettajien vastaamisen mahdollisuutta, kun esimerkiksi siirtymiseen ei tarvitse varata resursseja.

Haasteena sähköiselle kyselylomakkeelle on Kaukametsän tuntiopettajien iän mahdollinen vaikutus. Suurin osa tuntiopettajista on iäkkäämpiä, ja täten ei välttämättä niin halukkaita käyttämään sähköistä kyselylomaketta. Toisaalta opettajan työn vaatimuksena on nykypäivänä esimerkiksi sähköisten materiaalien ja järjestelmien hyödyntäminen opetuksessa ja siihen liittyvässä muussa työssä. Sähköinen kysely tukee täten opettajan omaa kehittymistä nykypäivän asettamiin opetuksen vaatimuksiin.

### 5.2.1 Sähköisen kyselylomakkeen testaus

Laadin kyselylomakkeen käyttäen Google Formsin työkaluja. Alunperin tarkoitukseni oli käyttää Questpack-ohjelmaa, mutta kaikki koulun lisenssit olivat käytössä testauksen ajankohtana, jolloin opettajan ehdotuksesta valitsin tilalle Google Formsin. Tämän käyttö mahdollisti testauksen lisenssien määrästä riippumatta oman aikataulutuksen mukaisesti. Ensimmäisen testauksen tein 5.9.2017 päätoimisten opettajien tekemän 8x8 aineistonkeruumenetelmän pohjalta. Nostin näkökulmat teemoiksi sellaisinaan, samoin näkökulmien alla olevat ideat ratkaisuehdotuksiksi. Ensimmäisen testauksen tarkoituksena oli testata Google Formsin toimivuutta. Lähetin testilomakkeen viidelle kuudesta aineistonkeruutilaisuudessa olleelle päätoimiselle opettajalle. Kuudes jäi pois testauksesta eläkkeelle siirtymisen vuoksi. Neljä viidestä päätoimisesta opettajasta vastasi testilomakkeeseen. Testilomakkeen lopuksi oli kysely testiin kuluneesta ajasta sekä kehittämisehdo-

tuksista. Ensimmäiseen testiin päätoimisilla opettajilla kului vastausaikaa 5-10 minuuttia. Varsinaiseen lomakkeen käyttöön kehittämisideoita ei noussut esille, mutta toiveita tuli vastausvaihtoehtojen tarkentamisesta ja yhdistämisestä. Vaikka ensimmäisessä testissä tarkoituksena oli enemmänkin Google Formsin käytön testaus, otin nämä ajatukset ylös varsinaisen kyselylomakkeen laatimista varten.

Tuntiopettajien aineistoista ryhmittelemieni 8x8 –menetelmästä saatujen näkökulmien ja ideoiden pohjalta tein toisen version kyselylomakkeesta. Lähetin kyselylomakkeen testattavaksi kaikille kuudelle päätoimiselle opettajalle sekä rehtorille 20.10.2017. Heistä viisi vastasi lomakkeeseen.

Lomake oli ohjeistettu seuraavasti:

Syksyn opettajainkokouksen yhteydessä teetetyn 8x8-menetelmän perusteella osallistuneiden tuntiopettajien keskuudesta nousi esille 8 teemaa, jotka parantavat työhön sitoutumista. Nämä teemat ovat otsikoina. Jokaisen teeman alla on tuntiopettajien ryhmissä laatimia ideoita kyseisen teeman kehittämiseksi työnantajan toimesta.

Nyt olisi aika äänestää jokaisen teeman alta 3 sinulle tärkeintä ideaa. Mikäli hyviä ideoita on teeman alla enemmän kuin 3, pyri valitsemaan tällä hetkellä tärkeimmät ja ajankohtaisimmat ideat. Äänestäthän siitä näkökulmasta, kuinka haluaisit työntekijän toimivan kyseisen teeman alla kehittääksesi työhön sitoutumistasi.

Äänestyksen jälkeen nostamme kehittämissuunnitelmaan tuntiopettajien äänestyksen perusteella 3 tärkeintä ideaa, jotka onnistuvat talouden puitteissa. Kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön lukuvuoden 2017-2018 aikana.

Ideat on pyritty kirjoittamaan siinä muodossa, kuin ne aineiston keruussa ilmenivät.

Valitsin alun perin kolmen vaihtoehdon valinnan, koska kyselylomake sisältää hyvin monta ratkaisuvaihtoehtoa teemaa kohden. Kolmen vaihtoehdon valinta voi olla helpompaa kuin nostaa yksi vaihtoehto monesta muista tärkeämmäksi. Haasteeksi lomakkeen laadinnassa tuli kuitenkin juuri kolmen vaihtoehdon rajaaminen. Google Formsista valitessa valintaruudut pystyy vastaaja halutessaan valitsemaan myös enemmän kuin kolme vaihtoehtoa. Tällöin en vastauksia analysoidessani pystyisi tietämään, kuinka monta vaihtoehtoa kukin tuntiopettaja on vaihtoehdoista valinnut. Lisäksi yhdeltä pää-

toimiselta opettajalta tuli palaute, että kolmen vaihtoehdon valinta aiheutti hiukan hämmennystä. Näiden syiden vuoksi hylkäsin varsinaiseen lomakkeeseen valintaruudut ja valitsin tilanne monivalinnan, jolloin vastaaja pystyy valitsemaan yhden vaihtoehdon anetuista. Koska tuntiopettajia on yli kymmenkertaisesti enemmän kuin päätoimisia opettajia, joko vastaukset jakaantuvat tasaisemmin eri vaihtoehtojen välillä tai selkeästi jokin vaihtoehto nousee muita tärkeämmäksi. Neljän päätoimisen opettajan kesken vastaavasti jokainen olisi voinut valita eri vastauksen, jolloin kaikki vastaukset olisivat olleet saman arvoisia ja niiden tärkeysjärjestykseen asettaminen olisi vaikeutunut. Suuri otoskoko siis mahdollisti yhden vastausvaihtoehdon valinnan teemaa kohden niin, että todennäköisyys saada vastausvaihtoehdot tärkeysjärjestykseen mahdollistuu.

Myös tässä päätoimisilla opettajilla testatussa lomakkeessa kysyin vastauksiin käytettyä aikaa sekä kehittämisideoita. Päätoimisilla opettajilla yhdellä kului aikaa vastaamiseen 7 minuuttia, kahdella 10 minuuttia, yhdellä 15 minuuttia ja yhdellä melkein 20 minuuttia. Kysyessäni kehitysideoita, sain seuraavat vastaukset:

"Alkujohdatus pitäisi olla lyhyempi. Itse vastasin kännykällä ja jouduin muutaman kerran palaamaan alkuun lukemaan että mitä oikeastaan haluttiin tämän kyselyn avulla tietää. Eli siis 3 valintaa/teema. Niin tämän käsitin. Olihan näin?"

"Yhdistelemällä saman suuntaisia kysymyksiä"

"Aika helppo oli vastata. Jos oli paljon vaihtoehtoja, tuntui välillä, että oli samaa asiaa tarkoittavia vaihtoehtoja."

"Ei huomautettavaa"

"OK"

Saamieni palautteiden pohjalta muokkasin tuntiopettajille suunnattua kyselylomaketta. Tämän olen kuvannut seuraavan alaotsikon alla.

### 5.2.2 Aineistonkeruu sähköisellä kyselylomakkeella

Päätoimisten opettajien kyselomakkeen testaamisen perusteella muokkasin varsinaista kyselylomaketta yhdistäen vielä joitakin samaa tarkoittavia vastauksia sekä muuttaen valintaruudut monivalinnoiksi. Tällöin vastaaja pystyy valitsemaan vain yhden vaihtoehdon teeman alta. Valmis kyselylomake on liitteenä 3.



Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 71 tuntiopettajalle 5.11.2017. Tuntiopettajia on yhteensä 81. Pois rajautuivat ne tuntiopettajat, joiden sähköpostiosoite ei ole järjestelmässämme sekä minä itse. Pois rajautuneet tuntiopettajat, joilta sähköpostiosoite puuttui, olivat luennoitsijoita. Heillä saattoi olla korkeintaan yksi luento koko lukuvuoden aikana. Koska kaikki tuntiopettajat valittiin tutkimuksen kohteeksi, on kyse kokonaistutkimuksesta. Valitsin kokonaistutkimuksen, koska tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelma koskee koko tuntiopettajien joukkoa. Yksi tuntiopettaja, jolla ei ole sähköpostiosoitetta, pyysi saada täyttää lomakkeen paperiversiona. Tulostin hänelle lomakkeen, jonka tulokset syötin sovitusti itse sähköiseen kyselylomakkeeseen.

Jotta mahdollisimman moni tuntiopettaja vastaisi sähköpostin liitteenä olevan linkin kautta kyselyyn, kirjoitin sähköpostiviestin yhteyteen seuraavat saatesanat: ”Täyttämällä lomakkeen voit vaikuttaa tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelman sisältöön siitä näkökulmasta, kuinka työnantaja voi kehittää toimintaansa. Vastaathan lomakkeeseen ma 13.11.2017 mennessä. Mielipiteesi on tärkeä. Lomakkeen täyttöön kuluu aikaa arviolta 15-20 minuuttia. Täytetyistä lomakkeista ei pystytä näkemään yksittäisen henkilön vastauksia.” Lisäksi annoin yhteystietoni kysymysten varalta.

Lisätäkseni vastausprosenttia lähetin järjestelmästämme tuntiopettajille seuraavan tekstiviestin: ”Hei! Olet saanut sähköpostiisi kyselylomakkeen. Täyttämällä lomakkeen voit vaikuttaa tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelman sisältöön siitä näkökulmasta, kuinka työnantaja voi kehittää toimintaansa. Vastaathan lomakkeeseen 13.11.2017 mennessä. Mielipiteesi on tärkeä. Kehittämissuunnitelma on osa opinnäytetyötäni. Mikäli et saanut lomaketta tai tarvitset lisätietoja: (tässä sähköpostiosoitteeni ja puhelinnumeroni). T. Henna Kaukametsän opistolta”

Tuntiopettajista 26 oli vastannut 13.11.2017 mennessä, joten pidensin vastausaikaa vielä hieman. Lähetin tuntiopettajille seuraavan tekstiviestin järjestelmämme kautta: ”Hei! Olet saanut sähköpostiisi 5.11. opinnäytetyöhöni liittyen kyselylomakkeen. Tähän mennessä vastauksia on tullut 26/71. Mikäli et ole vielä vastannut, toivoisin, että vastaisit kyselyyn ke 15.11. mennessä. Vastaamalla voit vaikuttaa siihen, kuinka työnantaja voi kehittää toimintaansa parantaakseen tuntiopettajien sitoutumista. Kiittäen Henna Salomäki, Kaukametsän opisto.”

Kyselyyn vastasi loppujen lopuksi 38 tuntiopettajaa eli 53,5 % koko otoskoosta. Kananen (2014b, 167) mukaan yrityksille suunnattujen kyselyjen vastausprosentti voi jäädä jopa alle 1 %:n, kohdennetuilla sähköposteilla ja ennakkoilmoituksella voidaan päästä

10 %:iin ja hyvin kohdennetuissa verkkokyselyissä päästään noin 30 %:iin. Vaikka tutkimuksessani kyse oli henkilöstön vastaamisesta, antaa Kanasen tulkinta yritysten kyselyiden vastausprosentista hyvin suuntaa kyselyn onnistumisesta. Tuntiopettajat tekivät kyselyn omalla ajallaan, eivät työaikana. Mielenkiintoista olisi ollut tietää, olisiko vastausprosenttia suurentanut mahdollisuus vastata kyselyyn työaikana. Joka tapauksessa verkkokyselyn vastausprosentti oli hyvä.

### 5.2.3 Sähköisen kyselylomakkeen aineiston käsittely

Sähköisen kyselylomakkeen tulokset ovat nähtävissä liitteessä 4. Helpottaakseni tulosten käsittelyä, kokosin kaikki tulokset Excelliin järjestäen eniten ääniä saaneet ideat ensimmäisiksi ja vähiten ääniä saaneet ideat viimeisiksi (liite 5). Otin yhteenvetolomakkeen mukaan 27.11.2017 pidettävään palaveriin esimieheni kanssa. Palaverissa esimieheni vertasi eniten ääniä saaneita ideoita talouden sallimiin toteutusmahdollisuuksiin.

Esimiehen kanssa pidetyssä palaverissa kävimme yhteenvedon läpi. Koska eniten ääniä saaneista kohdista toinen ”turvaamalla kaikille mahdolliset kurssihinnat esim. kompensoimalla kurssimaksuja (sisaralennus, etusetelit sairaseläkeläisille, alentamalla maksuja ikäryhmittäin jne.)” on jo käytössä, jäi se kehittämissuunnitelman ulkopuolelle. Toinen eniten ääniä saanut ”jakamalla oppaan koteihin” on kustannussyistä verrattuna oppaan jakamisen tuomaan hyötyyn jätetty pois pysyvästi. Siksi tämäkin jäi kehittämissuunnitelman ulkopuolelle. Toiseksi eniten ääniä saivat ”kohtelemalla työntekijää reilusti, olemalla tasavertainen kaikille” sekä ”tarjoamalla riittävät tuntimäärät ja elannon”. Kolmanneksi eniten ääniä sai ”neuvottelemalla tuntiopettajien kanssa ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia”. Reilu ja tasavertainen kohtelu valittiin kehittämiskohteeksi, samoin yhdistettynä riittävä tuntimäärä ja tuntiopettajien kanssa neuvottelu. Kaukametsän opisto ei voi noin vain tarjota tiettyä kurssimäärää yhdelle opettajalle johtuen valtionosuustuntien huomioimisesta sekä opiskelijoiden tarvittavasta minimiosallistujamäärästä kurssia kohden. Kaukametsän opisto voi kuitenkin parantaa nykyisiä käytäntöjä. Esimerkiksi osamiskartoituksen avulla mahdollistuisi opettajaa vailla olevan kurssin tarjoaminen toiselle tuntiopettajalle, jolla on vastaavaa osaamista. Elannon turvaamista voimme tukea tarjoamalla toisilta opettajilta vapautuvia kursseja niille, jotka haluavat lisää opetustunteja. Myös tätä varten tulisi tehdä kartoitus.

Neljänneksi eniten ääniä sai ”palkkaamalla osaavan ihmisen”. Tämä koski nimenomaan markkinointia. Tähän Kaukametsän opisto ei talouden puolesta voi vaikuttaa, ainakaan

tällä hetkellä. Tämä jäi pois kehittämissuunnitelmasta. Viidenneksi eniten ääniä saivat ”vähentämällä epävarmuuden tunnetta työn jatkosta”, ”joustamalla ryhmäkokoasioissa ja kompensoimalla pieniä ryhmiä isoilla saman opettajan kohdalla” sekä ”hyvällä sisäisellä tiedottamisella”. Ryhmäkokoasioissa Kaukametsän opiston on noudatettava sivistyslautakunnan linjauksia. Näistä kolmanneksi kehittämissuunnitelmaan valikoitui siis hyvä sisäinen tiedottaminen. Sen avulla mahdollisesti pystytään vähentämään epävarmuuden tunnetta.

Kolmen kehittämissuunnitelman kohteen valinnan lisäksi esimies valitsi erikseen toteutettavaksi vielä kohdan ”tarjoamalla virkistyspäivä ja yhteisiä tilaisuuksia tuntiopettajille” kehittämiskohteeksi. Lisäksi esimies suunnitteli kirjoittavansa kehittämiskohteille vastineen tiedottaakseen tuntiopettajia nykytilasta. Esimiehen vastine käydään läpi 12.12.2017 pidettävässä opettajainkokouksessa.

Kehittämiskohteiksi valikoituivat

1. Kohtelemalla työntekijää reilusti, olemalla tasavertainen kaikille
2. Tarjoamalla riittävät tuntimäärät ja elannon sekä neuvottelemalla tuntiopettajien kanssa ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia
3. Hyvällä sisäisellä tiedottamisella

Nämä kohdat laitoin tiedoksi päätoimisille opettajille sähköpostitse pe 1.12.2017 palaveria varten. Lisäksi laitoin sähköpostin liitteeksi kyselylomakkeen tulokset ja yhteenvedon tutustuttavaksi. Pyysin päätoimisia opettajia miettimään etukäteen, millaisilla käytännöillä voimme kehittää kyseessä olevia kehittämiskohteita.

### 5.3 Kehittämissuunnitelman laatiminen Kaukametsän opiston tuntiopettajien sitouttamiseksi

Jotta kehittämistyö saataisiin käytäntöön, kehittämistyöhön liittyvien henkilöiden osallistaminen on tärkeää. Tuntiopettajat toivat omat näkökulmansa ja ideansa esille aineistoneruissa. Esimies toi talousnäkökulman esille hänen kanssaan pitämässäni palaverissa 27.11.2017. Koska vakituinen henkilöstö on suhteellisen pieni Kaukametsän opistolla, on hyvin tärkeää, että koko Kaukametsän opiston henkilöstö on tietoinen tehdyistä päätöksistä. Toimistohenkilöstö sekä päätoimiset opettajat työskentelevät tiiviisti tuntiopettajien kanssa, siksi heidän näkökulmansa kuuleminen on tärkeää. He voivat tuoda kehittämiskohteeseen uusia näkökulmia oman työnkuvansa kautta.

Esittelin kehittämiskohteet johtotiimin palaverissa pe 1.12.2017. Johtotiimin palaveriin osallistuvat rehtori, päätoimiset opettajat, toimistohenkilöstö sekä minä liikunnan vastuopettajana. Käsittelimme johtotiimin palaverissa kaikki kolme kehittämiskohdetta siitä näkökulmasta, miten voimme niitä kehittää toiminnallamme.

Ensimmäisen kehittämiskohteen, kohtelemalla työntekijää reilusti ja olemalla tasavertainen kaikille, parannussuunnitelmiksi muodostuivat johtotiimin palaverissa:

1. Lomakeprosessien päivittäminen tuntiopettajien kannalta. Vastuuhenkilöinä toimivat toimistotiimi ja päivittämisen ajankohta on kevätlukukausi 2018.
2. Reiluuden ja tasavertaisuuden merkityksen kartoittaminen tuntiopettajien näkökulmasta. Vastuuhenkilöinä toimin minä ja kansalaisopiston rehtori. Ajankohta on opettajainkokous 12.12.2017. Esille tulleet asiat käsitellään seuraavassa johtotiimin palaverissa alkuvuodesta 2018.

Toinen kehittämiskohde, joka on riittävän tuntimäärän ja elannon tarjoaminen sekä neuvottelu tuntiopettajien kanssa ja vaikutusmahdollisuuksien antaminen, sai parannussuunnitelmiksi:

1. Tuntiopettajien osaamiskartoituksen laadinta. Tammi-helmikuun 2018 vaihteessa LAKE2017-hankkeen digiosaamiskyselyn yhteyteen lisätään kysymys "Mitä sellaista osaamista sinulla on, jota et pysty nykyisessä työssäsi hyödyntämään?" Vastuuhenkilönä toimii yksi päätoimisista opettajista.
2. Selvitetään, mihin henkilöstön osaaminen voidaan kirjata tietoturva huomioiden. Vastuuhenkilönä toimii rehtori ja ajankohta on kevätlukukausi 2018.
3. Riittävän tuntimäärän kartoittaminen tuntiopettajien näkökulmasta. Vastuuhenkilöinä toimivat aineryhmien päätoimiset opettajat ja ajankohta on seuraava aine-ryhmäpalaveri helmikuussa 2018.
4. Tuntiopettajan jäädessä pois mahdollistetaan toiselle opettajalle tutustuminen jatkavaan ryhmään. Toisin sanoen turvataan opiskelijoille mahdollisuus jatkaa opiskelua, mikäli nykyinen opettaja on jäämässä pois. Uuteen opettajaan tutustuminen pienentää kynnystä opiskelijan näkökulmasta ilmoittautua kurssille seuraavana lukuvuonna. Ryhmän säilyvyys mahdollistaa uuden kurssin myötä toiden lisääntymisen uudelle opettajalle. Vastuuhenkilöinä toimivat aineryhmien päätoimiset opettajat ja asiasta infotaan tuntiopettajia aineryhmäpalaverissa helmikuussa 2018.

Kolmas kehittämiskohde, hyvä sisäinen tiedottaminen, muodosti seuraavat kehittämis-toimenpiteet:

1. Viestintäsuunnitelman päivittäminen. Vastuuhenkilönä rehtori ja toimistohenkilö. Toteutusajankohta joulukuu 2017.
2. Muistutetaan tuntiopettajan velvollisuudesta tutustua opettajan perehdyttämisop-paaseen. Vastuuhenkilöinä toimin minä ja rehtori, ajankohta opettajainkokous 12.12.2017.
3. Sähköpostin käyttäminen jatkossakin tiedotusvälineenä. Muistutetaan, että tun-tiopettajilla on velvollisuus lukea sähköpostia. Vastuuhenkilöinä toimin minä ja rehtori, ajankohta opettajainkokous 12.12.2017.
4. Moodlen käyttöön ottaminen yhteiseksi tiedotuskanavaksi. Vastuuhenkilönä reh-tori, yksi päätoimisista opettajista ja toimistohenkilöstö. Ajankohta on kalenteri-vuosi 2018.
5. Akuuteissa tilanteissa jatkossakin Hellewi-tekstiviestien lähettäminen. Muistute-taan opettajainkokouksessa 12.12.2017, vastuuhenkilöinä minä ja rehtori.

Lisäksi rehtori kehitteli ajatuksen, että vastineeksi tuntiopettajien sähköiselle kyselylo-makkeelle järjestämme kirjallisen vastauksen sijaan 12.12.2017 pidettävään opettajain-kokoukseen rehtorin tentin, jossa minä haastattelen rehtoria tuntiopettajien ideoimien kehittämis ehdotusten pohjalta. Rehtorin tehtävänä on vastata työnantajan näkökulmasta kaikkiin ideoihin, jotka ovat saaneet enemmän kuin kaksi ääntä.

#### 5.4 Opettajainkokous

Opettajainkokoukseen 12.12.2017 osallistui 30 henkilökunnan jäsentä, joista 20 oli tun-tiopettajia. Osallistujamäärä oli erittäin vähäinen, etenkin, kun tuntiopettajien työsopi-muksessa on määriteltynä osallistuminen opettajainkokouksiin. Koska opettajainkokouk-siin vaaditaan ennakoilmoittautuminen muun muassa tarjoilujen vuoksi, osasimme en-nakoida osallistujamäärän. Niinpä poikkeuksellisesti tallensimme opettajainkokouksen Adobe Connect Pro-ohjelmalla, jotta kaikilla olisi mahdollisuus katsoa opettajainkokouk-sen jälkeen tallenne rehtorin tentistä. Näin saisimme tuntiopettajat paremmin tietoisiksi heitä koskevista asioista.

Opettajainkokouksessa rehtori esitteli ensin ajankohtaiset yleiset asiat. Tämän jälkeen esittelin johtotiimin palaverin perusteella luodun kehittämissuunnitelman. Lopuksi pidimme rehtorin tentin, jossa paikalla olevat tuntiopettajat saivat esittää kysymyksiä. Etenkin rehtorin tentti oli mielestäni loistava idea opettajainkokoukseen, sillä sen avulla saimme pienennettyä kuilua tuntiopettajien ja esimiehen välillä. Rehtorin tentin myötä opettajainkokouksen alussa ollut totinen tunnelma alkoi vähitellen muuttua rennommaksi. Minulle jäi rehtorin tentistä olo, että kyseinen menetelmä toi tuntiopettajille tietoa kansalaisopiston nykytilasta ja erityisesti siitä, kuinka osaan heidän ideoistaan on jo yritetty vastata. Haasteeksi viestinnässä nimittäin on noussut tuntiopettajien tavoitettavuus. Osa tuntiopettajista on todella hyvin tavoitettavissa ja tietoisia opiston toiminnasta, mutta valittavasti osaa tuntiopettajista on hyvin vaikea tavoittaa. Toivon videotallenteen luovan paremmat lähtökohdat viestinnälle sekä lisäävän tietoa tuntiopettajia koskeviin asioihin.

## 6 Pohdinta

Tutkimusta arvioidaan tieteen kriteerien perusteella, jotta voidaan määritellä, onko se luotettava ja tiedemaailman vaatimusten mukainen. Seuraavan tutkimuksen tieteellisyyden tarkistuslistan avulla voidaan taata tieteellisyys:

- Tarkoitus: mitä tutkimuksessa aiotaan tehdä?
- Tutkimusongelma: onko tutkimusongelma määritelty?
- Tutkimuskysymykset: onko tutkimuskysymykset johdettu tutkimusongelmasta?
- Tavoite: onko tutkimuksella selvät tavoitteet?
- Käsitteet: onko käsitteet ja mittarit määritelty?
- Tutkimusote: onko tutkimusote määritelty ja perusteltu?
- Teoriapohja: onko aihetta sivuavaan kirjallisuuteen perehdytty?
- Menetelmät: onko metodologiakirjallisuuteen perehdytty?
- Tiedonkeruumenetelmät: onko tiedonkeruumenetelmä kerrottu ja perusteltu?
- Analyysimenetelmät: onko analyysimenetelmä kerrottu ja perusteltu?
- Tutkimusaineisto: onko aineisto riittävä?
- Analyysi: onko analyysit tehty oikein, ovatko ne varmistettu jotenkin?
- Luotettavuus: onko tutkimuksen luotettavuusarviointi tehty (reliabiliteetti ja validiteetti)?
- Johtopäätökset: ovatko johtopäätökset oikeat?
- Dokumentaatio: onko dokumentaatio riittävän tarkkaa?
- Muotoseikat: ovatko muotoseikat kunnossa? Oletko perehtynyt ja käyttänyt oppilaitoksen raportointiohjetta? (Kananen 2014a, 155-156.)

Tässä luvussa pyrin arvioimaan kehittämistyöni onnistumista edellä olevan tarkistuslistan avulla. Lopuksi esittelen mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

### 6.1 Tutkimusprosessin arviointi

Interventioprosessin aikana seurataan ja arvioidaan interventioprosessin toteutumista. Prosessin aikainen aineistonkeruu on yhtenä osana tulosten arvioinnissa sekä saavuttamiseen vaikuttavien tekijöiden arvioinnissa ja tasossa. Mikäli itse prosessia ei arvioida, ei voida myöskään arvioida prosessin onnistumisen sisältöä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä. Itse lopputulos on siis vain pieni osa koko prosessista. Sen sijaan tulosta tulee arvioida alussa asetettujen tavoitteiden pohjalta sekä vaikuttavuuden kannalta. Kun arvioi-

daan koko prosessia, auttaa se interventioprosessin kehittämistä vastaavissa ja tulevis-  
sa tilanteissa. (Kananen 2017, 67.)

Tutkimuksen tarkoituksena oli laatia kehittämissuunnitelma Kaukametsän opiston tun-  
tiopettajien työhön sitouttamisen kehittämiseksi. Tavoitteena oli parantaa tuntiopettajien  
työhön sitoutumista Kaukametsän opistolla. Tutkimusongelmaa ”Miten Kaukametsän  
opisto voi työnantajana kehittää tuntiopettajien työhön sitoutumista?” käsittelin seuraavi-  
en tutkimuskysymysten avulla:

1. Millainen on tuntiopettajan työnkuva?
2. Mitä tarkoitetaan työhön sitoutumisella ja sitouttamisella?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen?
4. Miten työhön sitoutumista voidaan kehittää?

Kehittämistyöni tarkoitus ja tavoitteet on määritelty selkeästi ja tutkimuskysymykset on  
johdettu tutkimusongelmasta.

Olen määritellyt kehittämistyössäni käsitteet luvussa 3 ja perehtynyt metodologiseen kir-  
jallisuuteen luvussa 4 sekä perustellut menetelmävalintojani luvussa 5. Sitoutumisesta ja  
sitouttamisesta on olemassa hyvin paljon teorian tietoa ja tähän olisin voinut perehtyä vie-  
läkin laajemmin. Hyvin yllättävää oli, että monissa tutkimuksissa oli viitattu samoihin läh-  
teisiin, kuten esimerkiksi Meyer & Allen tai Mowday, Porter & Steers. Teorian tietoa ilmiös-  
tä on olemassa jo vuosikymmenten takaa, kuten Etzioni 1961. Vanhempien lähteiden  
saatavuus oli kuitenkin heikkoa, jolloin monesti jouduin turvautumaan toissijaiseen läh-  
teeseen.

Alun perin ajattelin tekeväni tutkimuksellisesta kehittämistyöstäni toimintatutkimuksen.  
Toimintatutkimuksessa lähtökohtana on toimintojen ja käytänteiden muuttaminen ja sen  
kohteena on jokin ihmiselämään liittyvä ilmiö. Toimintatutkimuksessa ei olla kiinnostu-  
neita siitä, kuinka asiat ovat, vaan kuinka niiden pitäisi olla. Tyypillisiä piirteitä toiminta-  
tutkimukselle ovat ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivinen rooli toimijoina  
muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Yhteisössä toimintaa analy-  
soidaan, kehitetään eri vaihtoehtoja toiminnassa havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi  
ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja  
teorioita. Toimintatutkimuksen prosessi on syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen.  
Kehittämisongelman ja tavoitteiden valinnan jälkeen sekä aineistoon tutustumisen jäl-  
keen varsinainen työ aloitetaan tutkimalla ja kokeilemalla käytännön eri mahdollisuuksia  
päämäärän tavoittamiseksi. Tästä saadusta aineistosta arvioinnin seurauksena muotoil-  
laan ja tarkennetaan päämääriä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä uudel-



leen. Suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi siis vuorottelevat. Osallistujat ovat jokaisessa vaiheessa aktiivisessa roolissa ja tasa-arvoisessa asemassa. Myös kehittäjä toimii ryhmän aktiivisena jäsenenä. (Ojasalo ym. 2015, 58-61.) En kuitenkaan ole esimiesasemassa, joten minulla ei olisi ollut päätösvaltaa viedä tutkimusta eteenpäin sellaisenaan. Koska olen itsekin tuntiopettaja, halusin sulkea itseni tutkimuksen ulkopuolelle, jotta en olisi vaikuttamassa mahdollisiin tutkimustuloksiin teoretietoon perehtymisen jälkeen. Täten tuntiopettajien luomaan aineistoon ei vaikuttanut minun jo olemassa oleva tietoni aiheesta.

Evaluaatio eli arviointi perustuu aina tietoon. Tiedontuottamiseen tarvitaan erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. (Kananen 2017, 66.) Pysin valitsemaan aineistonkeruumenetelmät tutkimukseen parhaiten sopiviksi. Suurin valintakriteeri aineistonkeruumenetelmiin oli tuntiopettajien ajankäytön minimointi tutkimukseen, koska tuntiopettajat eivät saa tutkimukseen osallistumisesta rahallista korvausta. Koska yhteistoiminnallista aineistonkeruumenetelmää ajatellen oikeastaan ainoa mahdollisuus saada mahdollisimman moni tuntiopettaja paikalle, oli syksyn opettajainkokous, oli ajankäytössä huomioitava, ettei opettajainkokouksen kokonaiskesto veny liian pitkäksi.

Ilmiön muutosprosessiin kuuluvien henkilöiden valinta on oleellisen tärkeää muutostoi-  
menpiteiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyseisten henkilöiden näkökulmasta siirtymävaihe nykytilasta tavoitetilaa on haastava, koska nykytilan varmuutta ja tavoitetilaa ei ole vielä saavutettu. Muutos lisää aina epävarmuutta, joten avainhenkilöiden saanti muutosprosessin taakse on edellytys onnistumiselle. (Kananen 2017, 66.) Tämän pyrin mahdollistamaan ottamalla koko Kaukametsän opiston henkilöstön mukaan kehittämistyöhön sen eri vaiheissa. Tuntiopettajat osallistuivat aineistonkeruuseen, koska kehittämistyössä oli hyvin tärkeää saada esille tuntiopettajien näkökulma. Esimies arvioi saadut tulokset talouden näkökulmasta ja päätoiminen henkilöstö oman työnsä näkökulmasta. Tämän jälkeen lopputulos esitettiin vielä tuntiopettajille joulukuun opettajainkokouksessa, josta tehtiin tallennus heille, jotka eivät olleet paikan päällä. Tuntiopettajat tulivat tietoisiksi heitä koskevan kehittämissuunnitelman viemisestä käytäntöön. Kehittämissuunnitelma ei jäänyt vain paperiksi muiden joukkoon. Lisäksi esimiehen mukaan kehittämistyö tulee jatkumaan työyhteisössä, vaikka minun tutkimukseni päättyykin. Oman esimieheni innokkuus tutkimustani kohtaan on ollut yhtenä suurena mahdollistajana kehittämissuunnitelman käyttöön otossa. Kehittämistyöni toimi uuden toimintakulttuurin alkuun panijana, kun koko henkilöstö osallistui heitä koskevaan muutokseen yhdessä.

Analyysin kriittiset kohdat ovat aineiston koodaus, luokittelu ja tulkinta. Analyysin oikeellisuus voidaan varmistaa siten että koodauksen ja tulkinnan varmistaa toinen henkilö.

Koska analyysit ovat tulkinnanvaraisia, on huomioitava, että kaksi henkilöä tuskin koskaan tekee täsmälleen samanlaista koodausta. (Kananen 2014a, 160.) Koodauksen tein kehittämistyössäni kokonaan yksin. Haasteeksi koinkin luokitteluun liittyvän tulkinnan: miten saada näkökulmat luokiteltua järkevästi ja etenkin miten luokitella ratkaisuehdotukset oikeidennäkökulmien alle ilman riskiä, että tuntiopettajan luoman idean merkitys vahingossa muuttuisi? Miten yhdistellä ideat ilman, että asian merkitys muuttuisi, mutta jotta samankaltaisia ideoita eli ratkaisuehdotuksia ei olisi liikaa yhden teeman alla?

8x8 –menetelmän avulla tuntiopettajat olivat luokitelleet sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eli näkökulmat itse jo valmiiksi. Haastavampaa oli luokitella ratkaisuideat niiden monisaisuuden vuoksi ja toistoa välttämällä valmiiden näkökulmien alle. Tältä pohjalta luodun kyselylomakkeen testautin päätoimisilla aineryhmien opettajilla. Heiltä tuli palautetta ideoiden yhdistämisestä niin, että samankaltaiset ideat yhdistetään. Toimin tämän palautteen perusteella, mutta jälkikäteen ajateltuna yhdistämisen olisi voinut tehdä vieläkin paremmin. Tämä olisi vaatinut uuden testauksen ja täten enemmän aikaa, jota ei ollut liikaa käytettävissä johtuen lähestyvästä joulukuun opettajainkokouksesta. Mikäli olisi onnistunut tiivistämään tuntiopettajien luomia ideoita sähköiseen kyselylomakkeeseen tarkemmin, olisi se saattanut hiukan vaikuttaa sähköisen kyselylomakkeen tuloksiin. Kun vastausvaihtoehtoja olisi ollut vähemmän, jokin yksittäinen idea olisi voinut saada hiukan enemmän ääniä.

Kehittämiskohteiden valinta toteutettiin sen perusteella, mitkä ideat olivat saaneet eniten ääniä tuntiopettajilta, ja mitkä olivat talouden kannalta mahdollisia. Ihannetilanteessa olisi ollut hienoa käsitellä kehittämiskeinoja tuntiopettajien kanssa, ei pelkästään vakituisten henkilöstön kanssa. Kehittämistyössäni muutostoiveet ovat siis tulleet tuntiopettajilta ja niiden kehittämiskeinot vakituiselta henkilöstöltä. Mielenkiintoista olisi ollut päästä vertaamaan, millaisia keinoja tuntiopettajat olisivat luoneet muutostarpeille.

Johtopäätösten oikein tekemisellä tarkoitetaan, että aineistolla kerätty tieto vastaa tutkimusongelmaan. Jos jotakin väitetään, on se perusteltava aineistolla. (Kananen 2014a, 160.) Kehittämistyössäni olen vastannut tutkimusongelmaan. Teoriatiedon kautta olen koonnut aiheesta jo saatavissa olevaa tietoa ja Kaukametsän opiston tuntiopettajat ovat luoneet aiheesta rinnalle oman käytännöstä nousseen teoriansa. Koska kyseessä on interventionistiseen tutkimukseen kuuluva konstruktiiivinen tutkimus, jonka tavoitteena pyritään ratkaisemaan jokin reaalimaailman ongelma, ohjasi tuntiopettajien käytännöstä luoma teoria kehittämissuunnitelman laatimista, ei pelkästään jo aikaisempi tieto aihees-

ta. Siksi kehittämistutkimukseni avulla voidaan tuottaa selkeitä käytännön hyötyjä kohdeorganisaatiolle eli Kaukametsän opistolle.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi

**Luotettavuus eli reabiliteetti** on tieteellisen tiedon keskeinen tunnuspiirre. Luotettavuus voidaan kohdistaa tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, eikä niitä pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle (Heikkilä 2005, 30). Haasteena kvalitatiiviselle tutkimukselle on ihmisten tutkiminen. Ihminen on ajatteleva ja tunteva yksikkö, joka voi ilman syytä muuttaa kantaansa. Ihminen ei siis välttämättä toimi rationaalisesti eli samalla tavalla ja järkevästi, jolloin sattuma voi vaikuttaa ilmiöön. (Kananen 2010, 68.)

Luotettavuutta arvioitaessa olennaista on koko työn arvioitavuus. Tämä tarkoittaa, että tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät on kirjattu perustellusti. Menetelmiin on perehdyttävä etukäteen, jotta tiedetään menetelmien soveltuvuus tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2010, 69.) Perehdyin tutkimusmenetelmiin etukäteen valiten soveltuvat tutkitavan ilmiön näkökulmasta ja perustellen ne.

Koska interventionistisissa tutkimuksissa kyseessä on muutoksen tekeminen ja koska tutkimusmenetelmät ovat monimenetelmäisiä, on interventionistisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ongelmallista. Luotettavuutta tulisikin arvioida muutoksen kohdalla ratkaisun toimivuudella ja onnistumisella. **Validiteettia eli laatua** tulisi tarkastella niin toimivan ratkaisun löytämisen kannalta kuin luotettavuuden kannalta. Koska interventionistisessä tutkimuksessa käytetään tavallisesti laadullisia menetelmiä syvällisen ymmärryksen tuottamiseksi, tulisi luotettavuuden kriteerejä tarkastella myös laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerien kannalta. (Kananen 2017, 69.) Validiteetista käytetään synonyymia pätevyys. Tutkimuksen tulee mitata sitä asiaa, joka oli tarkoitus selvittää. Täsmälliset tavoitteet auttavat oikeiden asioiden tutkimista. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös validiudesta, joka tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Ol-lakseen validi, tutkimuksen käsitteet ja muuttujat ovat tarkoin määriteltyjä, suunnittelu on ollut huolellista, tiedonkeruu on ollut harkittua, tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat yksiselitteisesti oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman, perusjoukko on tarkoin määritelty, otos on edustava ja vastausprosentti korkea. (Heikkilä 2005, 29.)

Omassa kehittämistyössäni validiteetin eli laadun näkökulmasta kehittämistyöni avulla löytyi ratkaisu tutkimuskysymykseen. Aineistonkeruumenetelmät ovat tuoneet esille oikeita asioita tutkimuskysymysten kannalta vastaten tuntiopettajien käytännön kokemuksen kannalta sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin ja sitoutumisen kehittämiseen. Kehittämistyön otos on tarkoin rajattu Kaukametsän opiston tuntiopettajiin, koska kehittämistyö koski nimenomaan heitä. Osallistumisprosentti ensimmäiseen aineistonkeruuseen 8x8 –menetelmällä oli hiukan vajaa 42 % ja sähköisen kyselylomakkeen täyttämässä 53,5 %. Kanasen (2014b, 167) mukaan yrityksille suunnattujen kyselyjen vastausprosentti voi jäädä jopa alle 1 %:n, kohdennetuilla sähköposteilla ja ennakoilmoituksella voidaan päästä 10 %:iin ja hyvin kohdennetuissa verkkokyselyissä päästään noin 30 %:iin. Kummallakin aineistonkeruumenetelmällä päästiin yli 30 vastausprosenttiin. Vaikka tutkimuksessani kyse oli henkilöstön vastausprosentista, antaa Kanasen vastausprosentit hyvin suuntaa sovelletusti. Tuntiopettajat eivät voineet käyttää vastaamiseen työaikaa. Nämä olosuhteet huomioiden vastausprosentti oli hyvä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida **vakuuttavuudella**. Tutkijan on vakuutettava tiedeyhteisö tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnot näkyviksi. Tutkimuksen pätevyyttä voidaan vakuuttaa avoimuudella. (Toikko & Rantanen 2009, 123.) Avoimuus kattaa tietoja kerättyä selvityksen tutkittaville tutkimuksen tarkoituksesta ja käytötavasta sekä kattavan esityksen tutkimusraportissa tuloksista ja johtopäätöksistä. Käytetyt menetelmät ja epätarkkuusriskit sekä niiden vaikutukset tulosten yleistettävyyteen kuvataan. (Heikkilä, 2005, 31.) Olen pyrkinyt raportoimaan kehittämistyöni tarkasti ja avoimesti tehden tutkimustani koskevat valinnat ja tulkinnot avoimiksi. Esimerkiksi 8x8 –menetelmän aineistot ovat sellaisenaan nähtävissä. Olen ollut avoin tutkimusjoukolle huolehtien saatekirjeen kattavasta sisällöstä niin 8x8 –menetelmän kohdalla kuin sähköisen kyselylomakkeen kohdalla. Tutkimuksen tulokset käytiin läpi avoimesti joulukuun opettajainkokouksessa.

Vakuuttavuus perustuu uskottavuuteen, johdonmukaisuuteen, käyttökelpoisuuteen ja siirrettävyyteen. Tutkijan on osoitettava uskottavasti, että tutkimuksen liittyvät valinnat tekevät oikeutta tutkimuskohteelle. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan tutkimusaineiston keräämisen ja analysoinnin huolellista ja läpinäkyvää kuvaamista epävarmuustekijöineen. Kehittämistoiminnassa oleellista on toimijoiden sitoutuminen eli osallistuvatko kehittäjät toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin vaikuttaa aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen. Käyttökelpoisuus tarkoittaa kehittämisprosessin seurauksena syntyneiden tulosten hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen 2009, 123-125). Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten pä-

tevyyttä vastaavanlaisissa tapauksissa. Tämä edellyttää niin tutkimusasetelman kuin tutkimuskohteenkin tarkkaa kuvausta, jotta vastaavuus on tarvittaessa pääteltävissä. (Kananen 2010, 70-71.) Siirrettävyyden osalta korostetaan sellaisten menetelmien tai käytäntöjen kehittämistä, jotka ovat joko suoraan tai lähes suoraan siirrettävissä toiseen ympäristöön. Toisaalta sekä työorganisaatioiden että kehittämisprosessien luonne on niin ainutkertainen, että kehittämistoiminnan tuotokset ovat kontekstisidonnaisia. Siksi tutkijan on tuotava esille tutkimuksen toteutus ja konteksti niin läpinäkyvästi, että muut voivat arvioida tulosten käyttökelpoisuutta omassa yhteisössään. (Toikko & Rantanen 2009, 126.)

Koska interventionistinen tutkimus pyrkii muutokseen, on intervention ja **muutoksen yleistettävyyys** yleensä heikko. Muutoksen soveltuvuus nimittäin on täysin riippuvainen siitä, kuinka hyvin uudet tilanteet vastaavat alkuperäistä tutkimustilannetta ja tutkimusasetelmaa. Interventio on siis toimiva vain kyseisessä tapauksessa jättäen soveltamisen ja yleistämisen soveltajan vastuulle. Siksi tutkimuksen dokumentoinnin on oltava etenkin kohdeorganisaation kannalta riittävä yksityiskohtaista, jotta yleistettävyyden arviointi vastaavissa tilanteissa helpottuu. (Kananen 2017, 67-68.) Tämäkään kehittämistyö ei siksi ole yleistettävissä sellaisenaan muihin kansalaisopistoihin, koska lähtökohdat ja toimintakulttuuri eri kansalaisopistossa ovat toisistaan eroavaisia. Tämän vuoksi olen pyrkinyt raportoimaan tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimustani voidaan soveltaa tarvittaessa muihin kansalaisopistoihin.

Tutkimukseen liittyy aina tutkijan subjektiivisia valintoja tutkimusmenetelmistä, kysymysten muotoilusta, analysointimenetelmistä ja raportointitavasta. Tutkijalle voi sattua tahattomia virheitä, mutta on äärimmäisen tärkeää, että tutkimuksen tulokset eivät riipu tutkijasta. Tutkijan on pysyttävä tutkimuksen ajan **objektiivisena**, puolueettomana. (Heikkilä 2005, 30.) Vaikka olen itsekin tuntiopettaja ja myös minulla on mielipiteitä koskien tuntiopettajien sitoutumista, jättäydyin mielipiteineni kehittämistyöni ulkopuolelle. Esitellessäni aineistonkeruumenetelmän tuntiopettajille, pyrin toimimaan mahdollisimman neutraalisti, jotten vaikuttaisi omilla mielipiteilläni aineiston sisältöihin. Tässä mielestäni onnistuin hyvin. Kehittämistyöni haasteellisin vaihe oli 8x8 –menetelmän sisällönanalyysi. Vertasin käytännöstä luotua uutta tietoa nykyiseen teoriaan, mutta ne eivät sellaisenaan vastanneet täysin toisiaan. Niinpä painotin enemmän tuntiopettajien näkemyksiä, koska kyse on interventionistisesta tutkimuksesta, jossa tutkitaan tiettyä kohderyhmää. Kohdeorganisaatiolle hyödyllisempää oli saada tietoa tutkimuksen kohdejoukolta, ei pelkästään teoriasta. Etenkin, kun kansalaisopistojen tuntiopettajien sitoutumista Suomessa on tutkittu hyvin vähän. Tietoisesti en ole virheitä tehnyt. Silti tiedostan, että 8x8 –menetelmän

näkökulmien teemoittelu jollakin toisella tavalla olisi voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin siten, että sähköisen kyselylomakkeen vastausten painotus olisi voinut olla erilainen.

Teoriaan liittyvällä triangulaatiolla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on otettu huomioon monia teoreettisia näkökulmia laajentamaan tutkimuksen näkökulmaa. Triangulaatio voi kohdistua tutkimusaineistoon, tutkijaan tai metodeihin (Tuomi & Sarajärvi 2014, 144-145). Haasteena oli, että monien luotettavien lähteiden saatavuus oli heikkoa niiden ollessa vuosikymmenten takaa. Toisaalta moni tutkija oli perustanut tutkimuksensa juuri näihin samoihin lähteisiin, kuten esimerkiksi Meyer & Allen. Koska moni tutkija oli viitanut samoihin lähteisiin avaten asian hyvin samankaltaisesti, vahvisti tämä toissijaisten lähteiden luotettavuutta. Teoriaan tutustuessani pyrin tutustumaan moniin luotettaviin lähteisiin saadakseni laajemman näkökulman tutkittavasta aiheesta. Sitoutuminen käsitteenä sisälsi hyvin samoja asioita eri lähteissä, mutta esimerkiksi luokittelut erosivat toisistaan eri lähteissä. Tein työni yksin, joten en käyttänyt triangulaatiota tutkijan osalta. En vahvistanut tuloksia käyttäen useita eri menetelmiä, vaan tutkimusmenetelmät toimivat jatkumona toisilleen. Tämän perustelen edelleen kohderyhmän ajankäytön säästämiseksi, koska tuntiopettajat eivät saaneet tutkimukseen osallistumisesta rahallista korvausta. Lisäksi menetelmien käyttö, jossa tuntiopettajien olisi oltava samanaikaisesti paikan päällä, oli tuntiopettajien erilaisten aikataulujen vuoksi mahdollista vain syksyn opettajainkokouksessa.

### 6.3 Hyvän tieteellisen käytännön toteutumisen arviointi

Tutkimusta tehdessä on huomioitava **tietosuoja**. Tulosten yhteydessä on huomioitava, ettei kenenkään yksityisyyttä, liike- tai ammattisalaisuutta vaaranneta. Tutkimuksesta ei saa tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Yksilön lisäksi on huomioitava organisaation tietosuoja. Tämä on muistettava organisaatiota kuvatessa. (Heikkilä 2005, 31.) Tutkimusmenetelmien valinta mahdollisti, ettei yksittäistä vastaajaa pystytäkään erottamaan aineistosta. 8x8 –menetelmät tehtiin ryhmitöinä, joiden tuotoksiin ei kirjattu ryhmässä olevien nimiä. Sähköiseen kyselylomakkeeseen vastaaminen tapahtui täysin anonymisti. Olen huomioinut myös organisaation tietosuojan kuvatessa kohdeorganisaatiota.

Tutkimusaiheen valinnalla on hyvä olla merkitystä yhteiskunnan hyvinvoinnin ja kehittämisen kannalta. Taloudellinen hyöty ei voi olla tieteellisen työn hyvyyden ja arvioinnin kriteeri. (Kananen 2008, 133.) Tutkimusaiheen valinta voi tuoda taloudellista hyötyä kohdeorganisaatiolle, mikäli kehittämissuunnitelman avulla pystytään kehittämään tun-

tiopettajien työhyvinvointia. Tällöin poissaolojen määrä voi vähentyä ja tuntiopettajat voivat olla motivoituneempia opetustyöhönsä, jolloin yhä useampi opiskelija voi kiinnostua tuntiopettajien kursseista. Opiskelijat tuovat kurssimaksutuloja, mutta samalla turvaavat kurssin jatkuvuuden, jolloin opettajan työn epävarmuus vähenee. Tämä itsessään jo lisää sitoutumista työhön. Parhaimmassa tapauksessa kehittämistyöni lisää henkilöstön hyvinvointia ja kehittää täten tuntiopettajien työllistymistä. Mikäli muissa kansalaisopistossa sovelletaan vastaavia aineistonkeruumenetelmiä kansalaisopistojen omiin tuntiopettajiin, voi yhteiskunnallinen hyöty olla suurempikin kuin vain Kaukametsän opiston vaikutusalue.

Tutkimuksessa pyritään aina totuuteen. Esimerkiksi tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden sivuuttaminen rinnastetaan vääristelyyn. (Kananen 2008, 134.) Olen pyrkinyt omassa työssäni tuomaan asiat esille sellaisina kuin ne ovat. En ole sivuuttanut asioita tai muuttanut niitä vaikuttaakseni lopputulokseen.

Hyvän tieteellisen tutkimuksen lähtökohdat on esitelty kuvassa 17. Olen pyrkinyt kehittämistyössäsi rehellisyyteen, yleiseen huolellisuuteen ja tarkkuuteen toimien avoimesti ja vastuullisesti tutkimustuloksia julkaistessa. Olen ollut huolellinen lähteiden käytön kanssa ja aina viitannut muiden tutkijoiden töihin. Ennen kehittämistyöni aloittamista huolehdin tarvittavat tutkimusluvut ja sovin vastuunjaon kohdeorganisaation kanssa. Kehittämistyölläni ei ollut rahoituslähteitä, joten niitä ei myöskään ole voitu ilmoittaa. Lisäksi kehittämistyötä tehdessäni eteeni ei tullut tilannetta, jossa olisin ollut esteellinen jatkamaan toimintaani.

"Hyvän tieteellisen käytännön keskeiset lähtökohdat:

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.
2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa toteutetaan tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.
3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla huomioon niin, että he kunnioittavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antavat heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa tutkimuksessaan ja sen tuloksia julkaistessaan.
4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoaineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja tietyillä aloilla vaadittava eettinen ennakkoarviointi on tehty.
6. Tutkimushankkeessa tai tutkimusryhmässä sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijoiden rekrytointia kaikkien osapuolten – niin työnantajan, vastuullisen tutkijan kuin ryhmän jäsenten – oikeudet, **tekijyyttä** koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla. Tutkimuksen edetessä sopimuksia voidaan tarkentaa.
7. Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut si-  
donnaisuudet ilmoitetaan asianosaisille ja tutkimukseen osallistuville ja raportoi-  
daan tutkimuksen tuloksia julkaistaessa.
8. Tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä.
9. Tutkimusorganisaatioissa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset."

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6

Kuva 17. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-7)

Kehittämistyöni vaikutti lisäävän koko henkilöstön osallistumista käytännön ongelman ratkaisemiseksi. Niin tuntiopettajat, päätoimiset opettajat, toimistohenkilöstö kuin rehtori antoivat oman panoksensa tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelmaan. Tämä panostus mahdollisti kehittämissuunnitelman käyttöön oton. Vaikka kehittämissuunnitelma muodosti vain pienen siivun tuntiopettajien kokemista kehittämistarpeista, jostakin



on aloitettava. Kuten rehtori mainitsi, kehittämistyö tulee tuntiopettajien sitouttamisen suhteen jatkumaan. Kehittämistyöni avulla Kaukametsän opisto sai tärkeää tietoa kehittämissuunnitelman lisäksi myös muista mahdollisista kehittämiskohteista tuntiopettajien näkökulmasta. Vaikka kehittämiskohteet ovat juuri Kaukametsän tuntiopettajien luomia, eivätkä sellaisinaan suoraan siirrettävissä muihin kansalaisopistoihin, uskon muiden kansalaisopistojen hyötyvän kehittämistyöni toimintamallista. Muut kansalaisopistot voivat saada omien tuntiopettajiensa tarpeista tärkeää tietoa soveltamalla tutkimustani omiin tuntiopettajiinsa. Tämän kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät on todettu toimiviksi kyseiselle kohderyhmälle, joten samoja menetelmiä voi soveltaa muissa kansalaisopistoissa.

#### 6.4 Omien tavoitteiden arviointi

Henkilökohtaisena tavoitteenani oli kehittämis pohjaisen oppimisen kehittäminen. Kehittämis pohjaisen oppimisen lähtökohtana on todellinen työelämän kehittämishanke, jonka tavoitteena voi olla työelämästä käsin rakentuva uuden tuotteen, palvelun, toimintamallin tai toimintakulttuurin tuottaminen (Ojasalo ym. 2015, 15). Kehittämistyössäni lähtökohtana oli kohdeorganisaation todellinen tarve kehittää tuntiopettajien sitoutumista. Kehittämistyöni toimi lähtökohtana uudelle toimintakulttuurille Kaukametsän opistossa, jossa tuntiopettajien työn merkitys pyritään huomioimaan tuomalla tuntiopettajia enemmän osalliseksi koko työyhteisöä. Haasteena tässä on tuntiopettajien oma halukkuus osallistua, mutta työnantaja voi tämän ainakin mahdollistaa. Tuntiopettajien näkökulman esille tuominen toi todella monia hyviä ideoita Kaukametsän opiston toiminnan kehittämiseksi. Samalla pystyttiin vastaamaan mahdollisiin informaatiokatkoksiin, jossa syystä tai toisesta tuntiopettajalla ei ollut tietoa kyseisestä asiasta, vaikka kyseinen tuntiopettajan kehittämisidea olikin jo toiminnassa Kaukametsän opistolla. Tuntiopettajien käytännöstä luoma teoria antoi kohdeorganisaatiolle, ja myös minulle liikunnan vastuuopettajana, tietoa henkilöstön nykytilasta ja kehittämistoiveista. Esille tuotujen ideoiden avulla pystyn itsekkin olemaan parempi työntekijä toimiessani muiden liikunnan tuntiopettajien ja esimiehen välissä liikunnan ainealuetta organisoiden.

Kehittämis pohjainen oppiminen sisältää käsitteet autenttisuus, kumppanuus, kokemuksellisuus, tutkimuksellisuus ja luovuus. Autenttisuudella tarkoitetaan ongelma- tai uudistamis perustaista työelämän aitoa kehittämis ideaa, jonka asiantuntijaksi halutaan kehittyä. Kumppanuus sisältää yhteisen tietoisesti tunnistetun arvopohjan kehittämistyön osapuolten välillä sekä yhteisön oppimisen kehittämistyön edetessä. Kumppanuus tar-

koittaa yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista. Kokemuksellisuus on kokemusten keräämistä ja jakamista sisältäen jokaisen kehittämistyöhön osallistuvan aktiivisen ja vastuullisen osallistumisen yhdessä tekemiseen, kehittämiseen ja omaan oppimiseen. Tutkimuksellisuus koostuu tutkivasta ja kriittisestä työotteesta, tutkimukseen perustuvan tiedon soveltamisesta ja uuden tiedon luomisesta tutkimuksellisin keinoin. Kehittämispohjaisessa oppimisessa tutkimus toimii keinona osoittaa oppiminen yksilönä ja yhteisönä sekä kehittämistyön vaikuttavuus ja tulokset. Luovuus toimii kehittämistyön voimavarana ja innoittajana muutostarpeelle, vaikkei tuotosta vielä tiedetä tarkalleen etukäteen. (Ojasalo ym. 2015, 15-16.)

Olen kehittämistyöni avulla pystynyt kehittämään asiantuntijuuttani koskien tuntiopettajien työhön sitoutumista. Olen saanut uutta hyvin tärkeää näkökulmaa tuntiopettajien työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Tuntiopettajien käytännöstä luoman teorian avulla olen saanut hyvän ohjenuoran omalle toiminnalleni, kun ymmärrän nyt paremmin työnantajan näkökulman rinnalla myös tuntiopettajien näkökulman. Pystyn töitä tehdesäni huomioimaan toimintani vaikutukset tuntiopettajiin paremmin. Tämän avulla pystyn kehittämään kumppanuutta tuntiopettajien kanssa, mutta toisaalta myös vakituisen henkilöstön kanssa. Oma työnkuvani on nimittäin näiden kahden väliltä, kun toimin itse tuntiopettajana, mutta päätoimisen opettajan roolissa. Parhaimmassa tapauksessa pystyn toimimaan linkkinä tuntiopettajien ja päätoimisten opettajien välillä esimerkiksi ristiriitatilanteissa.

Kehittämistyöni avulla opin uuden tavan tehdä tutkimusta. Alemman ammattikorkeakoulun opinnäytetyöt ovat olleet enemmänkin teorian pohjalta tapahtuvaa tutkimusta. Nyt pääsin seuraamaan, kuinka työyhteisössäni luotiin uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Koin tämän tutkimustavan erittäin mielekkääksi ja omaa työtäni kehittäväksi. Opin, että jo olemassa oleva teoria ei välttämättä täysin sellaisenaan toimi jokaisessa tilanteessa, vaan järkevällä teorian ja käytännön yhdistämisellä päästään parhaisiin tuloksiin, kun olemassa olevaa tietoa osataan soveltaa oikein. Tämä tietysti vaatii luovuutta, jota pystytään kehittämään yhteistoiminnallisilla menetelmillä. Tämän kehittämistyön perusteella luovuus ja mahdollisuus vaikuttaa toimivat innoittajina aineistonkeruumenetelmien aikana. Aion omassa työssäni jatkossakin antaa luovuudelle mahdollisuudet, jotta toimintaa voidaan kehittää edelleen.

## 6.5 Jatkotutkimusaiheet

Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista selvittää kehittämissuunnitelman toteutuminen käytännössä. Koska sitoutumiseen vaaditaan myös työntekijän omaa motivaatiota, eikä sitoutumiseen voida vaikuttaa pelkästään työnantajan mahdollistamin keinoin, kehittämissuunnitelman toteutumista voidaan tarkastella niin tuntiopettajan kuin päätoimisen opettajan näkökulmasta. Työnantaja voi kehittää toimintaansa ja toiminnan kehittämisen toteutumisen onnistuminen tuntiopettajan näkökulmasta on yhtä lailla jatkotutkimukselle hyvä kohde kuin edellisen vaikutus tuntiopettajien omaan toimintaan. Johtotiimin palaverissa 1.12.2017 päätoimisten opettajien näkökulmasta joitakin tuntiopettajia vaikutti olevan haasteellista tavoittaa sähköpostin välityksellä, joten olisi mielenkiintoista tietää, onko työnantajan toiminnan kehittäminen motivoinut tuntiopettajia ottamaan vastuuta enemmän omasta sitoutumisestaan. Aihetta voidaan tutkia kummastakin eri näkökulmasta.

Tutkimus olisi mielenkiintoista tehdä uudelleen esimerkiksi parin vuoden päästä, jotta saadaan selvitettyä, mitkä tekijät tällöin vaikuttavat tuntiopettajien sitoutumiseen ja miten niitä voitaisiin kehittää. Tätä tutkimusta tehdessäni tuntiopettajien muistissa olivat varmasti vielä Kajaanin kaupungin yt-neuvottelut ja niiden vaikutus kokonaistuntimäärien pienentymiseen. Mikäli Kajaanin kaupungin tilanne on eri parin vuoden päästä, millainen vaikutus tällä olisi tuntiopettajien käytännöstä luotuun teoriaan. Lisäksi tämä antaisi uudet välineet toiminnan edelleen kehittämiseksi. Kehittämistyössä nimittäin ei voida ajatella olevan täysin valmis, vaan ensimmäisen asian kehittämisen jälkeen seuraava odottaa jo vuoroaan. Siksi kehittämistyön tulisikin olla läsnä jokaisella työpaikalla.

Kehittämistyöni aineistonkeruumenetelmiä olisi mielenkiintoista kokeilla muissa kansalaisopistoissa. Kaukametsän opistossa kehittämistyössäni käytetyt aineistonkeruumenetelmät antoivat haluttua tietoa tutkimuskohteesta. Olisi kiinnostavaa tietää, ovatko tuntiopettajien sitouttamisen kehittämiskohteet samankaltaisia myös muissa kansalaisopistoissa.

## Lähteet

- Asetus opetustoimen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista 14.12.1998/986. Viitattu 19.8.2017. Haettu osoitteesta: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980986#L6>.
- Heikkilä, T. (2005). Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hälikkä, A. (2006). Systeminen ihmiskäsitys III. Viitattu 16.7.2017. Haettu osoitteesta: [http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/system\\_3.html#sitoutuminen](http://www.kolumbus.fi/innovo.ky/system_3.html#sitoutuminen).
- Jokivuori, P. (2002). Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestykseen. Kilpailevia vaihtoehtoja? Jyväskylän tutkimus koulutuksessa, psykologiassa ja sosiaalisissa tutkimuksissa 206.
- Kajaanin ammattikorkeakoulu. (2014). Opinnäytetyön tavoitteet. Viitattu 26.7.2017. Haettu osoitteesta: <https://www.kamk.fi/Oparipakki-2014/Opinnaytetyo/Prosessi>.
- Kajaanin kaupunki. (2017a). Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelma 2017-2018.
- Kajaanin kaupunki. (2017b). Sivistystoimiala 2017. Viitattu 5.11.2017. Haettu osoitteesta: [http://www.kajaani.fi/sites/default/files/sivistystoimiala\\_2017.pdf](http://www.kajaani.fi/sites/default/files/sivistystoimiala_2017.pdf)
- Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. (2014a). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. (2014b). Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kananen, J. (2008). Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja.
- Kansalaisopistojen liitto. (2016). Yleistä. Viitattu 19.8.2017. Haettu osoitteesta: <http://kansalaisopistojenliitto.fi/tietopankki/kansalaisopistot/yleista/>
- Kansalaisopistot.fi. (2016). Kansalaisopistot pähkinänkuoressa. Viitattu 19.8.2017. Haettu osoitteesta: <http://kansalaisopistot.fi/kansalaisopistot-pahkinankuoressa/>

Kaukametsän opisto. (2017). Opetusalat. Luettu 5.11.2017. Haettu osoitteesta: <http://www.kajaani.fi/fi/palveluopas/kulttuuri/kongressi-ja-kulttuurikeskus-kaukametsa/kaukametsan-opisto/opetusalat>

Kestinen, K. & Majuri, M. (2012). Tuntiopettajien asema ja sitoutuminen. Teoksessa: Keskinen, S., Salo, P. & Saloheimo, L. (2012). Vapaus ja vastuu. Vapaan sivistystyön kehittämisen edellytykset. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kiiänmaa, A. (1997). Yritykseen sitoutuminen ja samastuminen. Teoksessa: Aaltio-Marjosola, I. (1997). Organisaatio ja yrittäjäyys. Juva: WSOY.

Koski, J. T., Tuominen, S. & Kärkkäinen, I. (2004). Kuinka ideat syntyvät. Luovan ajattelun käsikirja. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lampikoski, K. (2005). Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lappalainen, K. & Pekkarinen, M. (2009). Hoitajien sitoutuminen työhön ja työyhteisöön sitoutumista edistävät ja ehkäisevät tekijät. Mikkelin ammattikorkeakoulu: opinnäytetyö.

Liukkonen, J. (2002). Työn merkitys ja motivaatio. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002). Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Lotti, L. (2001). Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.

Lukka, K. (2014). Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 24.7.2017. Haettu osoitteesta: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.

Lämsä, A.-M. & Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Porvoo: Bookwell Oy.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. (2009). Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa: Mamia, T. & Melin, H. (toim.) (2006). Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Työpoliittinen tutkimus 314: Helsinki.

- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Morrow, P. (1993). The Theory and Measurement of Work Commitment. Greenwich: Jai Press.
- Niemelä, P. (2011). Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen. Tutkimuskohteena kansanopistot. Vaasa: Pro gradu –tutkielma.
- Nätti, J. & Pyöriä, P. (2017). Epätyypilliset olosuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa: Pyöriä, P. (2017). Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otonkorpi-Lehtoranta, K., Leinonen, M. & Heiskanen, T. (2017). Sitoutuminen ja tiedon jakaminen tietointensiivisissä yrityksissä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- OVTES. (2017). Tuntiopettajat. Viitattu 25.8.2017. Haettu osoitteesta: <https://www.kt.fi/sopimukset/ovtes/2017/osio-f-liite-12-kansalaisopisto/tuntiopettajat>.
- Pahkinen, E. (2012). Kyselytutkimusten otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Pierro, A., Raven, B. H., Amato, C. & Bélanger, J. J. (2013). Bases of social power, leadership styles, and organizational commitment. *International Journal of Psychology* 48(6), 1122-1134.
- Poynter, R. (2010). The handbook of online and social media research. Tools and techniques for market researchers. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Rantala, I. (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: Bookwell Oy.
- Rinne, A. & Virolainen E. (2004). Luokanopettajan työhön sitoutuminen ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteen pro gradu-tutkielma.

Saari, T. & Koivunen T. (2017). Työhön sitoutuminen. Teoksessa: Pyöriä, P. (2017). Työelämän myytit ja todellisuus. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Sinisalo, M. (2014). Lähikuvassa kansalaisopiston tuntiohjaaja. Tampereen yliopisto: Kasvatustieteiden pro gradu –tutkielma.

Suomen Tietotoimisto (2013). Yt-prosessin epävarmuus heikentää työkykyä vuosiksi. Luettu 5.11.2017. Haettu osoitteesta: <http://www.kaleva.fi/uutiset/kotimaa/yt-prosessin-epavarmuus-heikentaa-tyokyky-vuosiksi/645656/>

Suvanto, A. (2002). Arvot ja motivaatio. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002). Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Suvanto, A. & Jokinen, J. (2002). Arvot johtamisessa. Teoksessa: Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. (2002). Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Luettu 6.1.2018. Haettu osoitteesta: [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Ursin, K. (2001). Avaudu ja kapinoi. Seitsemän avainta toimivaan työyhteisöön. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy.

Valli, R. & Perkkilä, P. (2015). Nettikyselyt ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodin valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy.

Viitala, R. (2013) Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Hei Kaukametsän opiston tuntiopettaja!

Tervetuloa vaikuttamaan tuntiopettajien työhyvinvointiin ideoimalla, mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen, ja millaisilla keinoilla Kaukametsän opisto voisi näitä tekijöitä kehittää.

Opiskelen Kajaanin ammattikorkeakoulussa liikunnanohjaajan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Opintoihini liittyvänä opinnäytetyönä/kehittämistehtävänä teen Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitoutumisen kehittämissuunnitelman.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tuntiopettajien näkökulmasta työhön sitoutumisen kehittämistarpeet. Aineisto kerätään yhteisöllisellä ideointimenetelmällä eli ohjeistetuina ryhmitöinä, jolloin aineiston tuotoksia ei voida yhdistää yksittäiseen henkilöön. Aineiston keruun jälkeen syyslukukauden alussa tuntiopettajat saavat valita aineistoista nousseet tärkeimmät tekijät työhön sitoutumisen kehittämiseksi. Tähän annetaan ohjeistus ryhmätöiden tekemisen jälkeen. Tärkeimmiksi nousseet tekijät vien sellaisinaan rehtorin hyväksyttäväksi ja Kaukametsän opiston johtotiimiin. Johtotiimissä käsittelemme aineiston ja tämän pohjalta luon kolmen kohdan kehittämissuunnitelman, joka otetaan käyttöön lukuvuonna 2017-2018 tuntiopettajien työhön sitoutumisen kehittämiseksi.

Aineiston keruu suoritetaan opettajankokouksen yhteydessä:

**torstaina 31.8.2017 klo 16.00-17.15 lyhytkurssiluokassa.**

Aineiston keruuseen osallistuminen lasketaan kiky-työajaksi.

Osallistumalla aineiston keruuseen autat minua opinnäytetyöni tekemisessä sekä voit vaikuttaa kehittämissuunnitelman sisältöön. Mikäli et pääse paikalle, ilmoitathan viimeistään 3 päivää ennen, jotta osaan varautua oikealla määrällä tarvittavia materiaaleja.

Yhteistyöstä kiittäen

Henna Salomäki  
Kaukametsän opiston liikunnan vastuopettaja  
henna.salomaki@kajaani.fi  
puh. 044 421 4115



# Kehittämisuunnitelma

Henna Salomäki  
31.8.2017

Kaukametsän opisto: opettajan kokous

## Tarkoitus ja aikataulu

- Kehittämissuunnitelman avulla on tarkoitus saada tuntiopettajien ideat näkyviksi heitä koskevaan kehittämissuunnitelmaan:  
TUNTIOPETTAJIEN SITOUTTAMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA
- Tämän päivän tuotokset kokoan teemoittain, joista tuntiopettajien kesken parhaiden ideoiden äänestys
  - Äänestysohjeet sähköpostitse syksyn aikana
  - Äänestys sähköisellä lomakkeella
- Eniten ääniä saaneet ideat käsitellään rehtorin ja päätoimisten opettajien kanssa, jonka pohjalta luodaan kehittämissuunnitelma toteutettavaksi tämän lukuvuoden aikana

## Työnjako

- Yksi ryhmästä toimii **KIRJURINA**
- Yksi ryhmästä huolehtii annetusta **AJASTA** ja siinä pysymisestä
- Yksi ryhmästä huolehtii, että annettu vastaus **VASTAA KYSYTTYYN KYSYMYKSEEN**

## Ryhmätyön teko 1/2

- KYSYMYKSET:  
**MIKÄ PARANTAA TYÖHÖN SITOUTUMISTASI?**
- Kootkaa ryhmänä 8 vihreään laatikkoon tekijä, joka parantaa työhösi sitoutumista.
- Jokaiseen vihreään laatikkoon siis yksi tekijä.
- Aikaa 15 min

## Ryhmätyön teko 2/2

- KYSYMYKSET:  
**MITEN KAUKAMETSÄN OPISTO VOI OSALTAAN VAIKUTAA KYSEISEEN TEKIJÄÄN SUOTUISASTI?**
- Kootkaa ryhmänä jokaisen 8 vihreän laatikon sisältämän tekijän ympärille 8 keinoa (kohdat a-h) vastaten yllä olevaan kysymykseen
- Vain mielikuviutus rajana ☺
- Aikaa 5 min/1 vihreä laatikko

## Kyselylomake: Tuntiopettajien sitouttamisen kehittämissuunnitelma

Syksyn opettajan kokouksen yhteydessä teetetyin 8x8-menetelmän perusteella osallistuneiden tuntiopettajien keskuudesta nousi esille 8 teemaa, jotka parantavat työhön sitoutumista. Nämä teemat ovat otsikoina. Jokaisen teeman alla on tuntiopettajien ryhmissä laatimia ideoita kyseisen teeman kehittämiseksi työnantajan toimesta.

Nyt olisi aika äänestää jokaisen teeman alta 1 sinulle tärkein ja ajankohtaisin idea. Äänestäthän siitä näkökulmasta, kuinka haluaisit työnantajan toimivan kyseisen teeman alla kehittääkseen työhön sitoutumistasi.

Äänestyksen jälkeen nostamme kehittämissuunnitelmaan tuntiopettajien äänestyksen perusteella 3 tärkeintä ideaa, jotka onnistuvat talouden puitteissa. Kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön lukuvuoden 2017-2018 aikana.

Ideat on pyritty kirjoittamaan siinä muodossa, kuin ne aineiston keruussa ilmenivät.

### 1. Kurssilaiset / opiskelijat

- turvaamalla kaikille mahdolliset kurssihinnat esim. kompensoimalla kurssimaksuja (sisaralennus, etusetelit sairaseläkeläisille, alentamalla maksuja ikäryhmittäin jne.)
- luomalla rennon ilmapiirin (esim. koulutus opettajille)
- mahdollistamalla lainasoittimet opiskelijoille
- antamalla mahdollisuuden kehittyä / esiintyä / olla näyttelyssä
- innostavan opettajan avulla
- tukemalla harvinaista opetusta
- järjestämällä lehtijutun tai lehtisarjan kursseista ja opettajista
- opinto-opas kaikille ihmiselle tarjolle
- vastaamalla kurssilaisten tarpeisiin huomioimalla palautteet ja ideat sekä tarjoamalla kursseja monipuolisesti
- mahdollistamalla kaikkien harrastaminen (ei ilmoiteta julkisesti ryhmän olevan täynnä: joskus netissä lukee, että ryhmä on täynnä, vaikkei todellisuudessa ole)
- turvaamalla riittävät tuntimäärät kurssien opiskeluun (ettei kurssi jää pinta-raapaisuksi)
- sopivat ryhmäkoot (myös erityisryhmien ryhmäkoon huomiointi)

### 2. Onnistunut markkinointi

- palkkaamalla osaavan ihmisen
- osallistamalla opettajat markkinointiin
- jakamalla esitteitä oppilaitoksiin (etenkin nuorten kursseista)
- julkaisemalla lehti-ilmoituksia uusista kursseista
- luomalla opettajan ja oppilaiden välisiä WhatsUpp-ryhmiä
- Facebook-mainosten avulla
- jakamalla oppaan koteihin
- keräämällä tiedon jatkavista opettajista

### 3. Työn jatkuvuus

- tekemällä pidempiä työsopimuksia
- vastaamalla tarpeisiin
- miettimällä kokonaisuutta kaikkien kannalta
- mahdollistamalla kysytyjen kurssien uudelleen tarjoamisen
- vähentämällä epävarmuuden tunnetta työn jatkosta
- monipuolistamalla kursseja (esim. musiikin opetuksessa voisi olla enemmän yhteen soitto-juttuja)

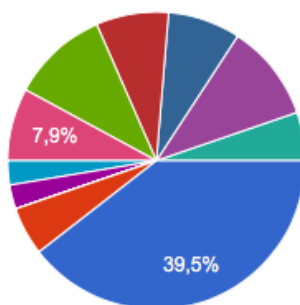
- tiedottamalla, kuka saa tarjota kursseja ja mitä oppaaseen valitaan
  - suunnittelemalla kannattavia kursseja opiskelijoiden toiveet huomioiden
  - opiskelijahankinnoilla
  - motivoimalla opiskelijoita pitkäjänteisesti (esim. osaamismerkkit)
  - joustamalla ryhmäkokooasioissa ja kompensoimalla pieniä ryhmiä isoilla saman opettajan kohdalla (esim. toisessa ryhmässä ollessa 8 henkilöä ja toisessa 12, molemmat saavat alkaa)
  - jatkamalla samaa linjaa, että kurssi jatkuu, vaikka opiskelijamäärä tippuisi kurssin aikana
4. Työyhteisö / hyvä ilmapiiri
- hyvällä sisäisellä tiedottamisella (opettajien lehti, kokoukset, aineopettajien tiedotus, tiimitapaamiset)
  - tarjoamalla virkistyspäiviä ja yhteisiä tilaisuuksia tuntiopettajille (retket, teatteri, elokuva, keikka, workshopit...)
  - järjestämällä pikkujoulut
  - vastuuopettajan tehtävä on nostaa tiimihenkeä, tämän kehittäminen
  - neuvottelemalla tuntiopettajien kanssa ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia
  - kehittämällä aineryhmiä tukemaan toisiaan sisäisesti
  - kehittämällä opettajien kokousten vuorovaikutteisuutta
  - kuuntelemalla tuntiopettajien "hulluja" ideoita
  - tarjoamalla vuorovaikutuskurssin
  - mahdollistamalla sijaiset sairaslomien aikana
  - pitämällä yllä "autetaan kaveria" –meininkiä
  - antamalla työnohjausta
  - parantamalla toimiston aukioloaikoja
  - iloisen sosiaalisen vahtimestarin avulla
  - huolehtimalla, että opettajissa on valinnanvaraa eli samassa aineessa useampi opettaja
5. Johtajuus
- sitoutuneen esimiehen avulla
  - kohtelemalla työntekijää reilusti, olemalla tasavertainen kaikille
  - huolehtimalla työntekijöistä
  - parantamalla kommunikointia ja tavoitettavuutta (WhatsUpp, sähköposteihin vastaaminen, tarvittaessa luokassa käynti ja keskustelu)
  - informoimalla ja tiedottamalla avoimesti työntekijää häntä koskevista asioista (esim. YT-neuvottelut)
  - käymällä tutustumassa opetusryhmissä / kursseilla
  - kehityskeskustelun keinoin
  - viemällä asioita eteenpäin sivistyslautakunnalle
  - olemalla mukava, kuuntelemalla
  - tutustumalla työntekijöihin
  - tarjoamalla tasapuolisesti S-kursseja kaikille
  - antamalla arvostusta tehdylle työlle
  - työn kuormittavuutta arvioimalla
  - seuraamalla työn sujuvuutta
  - panostamalla työhyvinvointiin
6. Korvaus työstä ja etuudet
- tarjoamalla riittävät tuntimäärät ja elannon
  - maksamalla palkkaa myös suunnittelusta / omalla ajalla tehdystä työstä
  - ymmärtämällä, ettei työntekijällä teetetä ilmaista työtä (esim. opiston esittely messuilla ilmaiseksi)
  - korvaamalla toteutumattomien kurssien suunnittelun

- maksamalla palkan automaattisesti (ilman tunti-ilmoituksia)
  - huomioimalla palkassa iän, työkokemuksen ja omalla alalla meritoitumisen (ei pelkästään tutkinnon)
  - korvaamalla työstä aiheutuvat kulut (esim. tarjoamalla rajattoman kopioinnin)
  - korvaamalla omien opetusvälineiden käytön (esim. kamera, soitin, käsitöiden erikoistyökalut)
  - tarjoamalla harrastusetuja tuntiopettajille (mahdollisuus osallistua itse opiston kursseille, 100€ harrastusedun palauttaminen, liikuntasetelit, kulttuurisetelit, yhteinen teatteri-ilta, ilmainen osallistuminen toisen opettajan kurssille)
  - tarjoamalla työterveyshuollon
  - tuomalla TYKY-toimintaa
7. Koulutus ja oma ammattitaito, palaute
- tarjoamalla mahdollisuuden kouluttautua yleiskoulutuksissa Kajaanissa
  - tarjoamalla substanssiosaamiseen koulutusta mahdollisesti toisella paikkakunnalla
  - järjestämällä koulutuksia (esim. esiintymistaitokoulutus, pedagoginen workshop, Facebookin koulutus)
  - mahdollistamalla tiimien sisällä tapahtuvan koulutuksen (opisto tai kaveri kouluttaa)
  - antamalla palautetta
  - ottamalla vastaan ja huomioimalla kaikkien palautteet sekä ryhtymällä sen perusteella toimiin
  - aktivoimalla kurssipalautteiden antamista
  - antamalla mahdollisuuden paperiseen versioon palautteen antamisessa (iäkkäät kurssilaiset)
  - tukemalla opettajia oman osaamisen kehittämiseen, kannustamalla
  - lähettämällä tietoa koulutuksista tuntiopettajille
  - huolehtimalla sähköisen järjestelmän tuesta ja tarvittavasta koulutuksesta (tuntiopettajien tietokone tärkeä ja käytön tuki)
8. Työtilat ja työvälineet
- tarjoamalla maksuttomat välineet työntekoon (ilmainen nuotinnusohjelma kotikoneelle, ilmainen Rockway)
  - tarjoamalla lainatabletit
  - turvaamalla nykyaikaiset työvälineet
  - huolehtimalla päivitykset työvälineisiin sekä oppikirjojen ajantasaisuudesta
  - lisäämällä työtilojen viihtyisyyttä
  - kuuntelemalla opettajia tilatoiveissa
  - tarkistamalla tilan tarkoituksenmukaisuuden (esim. riittävän suuri tila liikunnalle) ja tarvittaessa toisen tilan järjestäminen
  - huolehtimalla asianmukaisista työtiloista (ei vesivahinkotiloja/homekoppeja), työtilojen siisteydestä (puhdas tila, puhdas lattia) sekä sopivasta tilan lämpötilasta ja ilmanvaihdosta
  - järjestämällä yhteistilauksia välineisiin (isoille ryhmille välineet eivät riitä)
  - hankkimalla oman pysyvän tilan (esim. liikuntasali)

## KYSELYLOMAKKEEN TULOKSET

## 1. Kurssilaiset / opiskelijat

38 vastausta

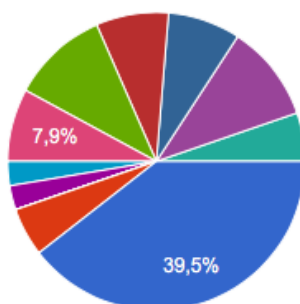


- turvaamalla kaikille mahdolliset kurs...
- luomalla rennon ilmapiirin (esim. ko...
- mahdollistamalla lainasoittimet opis...
- antamalla mahdollisuuden kehittyä /...
- innostavan opettajan avulla
- tukemalla harvinaista opetusta
- järjestämällä lehtijutun tai lehtisarja...
- opinto-opas kaikille ihmiselle tarjolle

▲ 1/2 ▼

## 1. Kurssilaiset / opiskelijat

38 vastausta

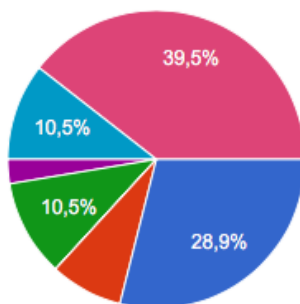


- vastaamalla kurssilaisten tarpeisiin huomioimalla palautteet ja ideat sekä tarjoamalla kursseja monipuolisesti
- mahdollistamalla kaikkien harrastaminen (ei ilmoiteta julkisesti...
- turvaamalla riittävät tuntimäärät kurssien opiskeluun (ettei kurssi jää...
- sopivat ryhmäkoot (myös erityisryhmien ryhmäkoon huomiointi)

▲ 2/2 ▼

## 2. Onnistunut markkinointi

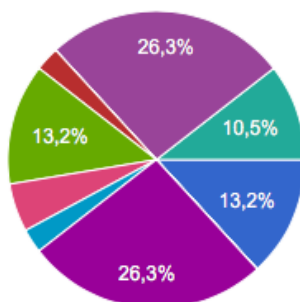
38 vastausta



- palikkaamalla osaavan ihmisen
- osallistamalla opettajat markkinointiin
- jakamalla esitteitä oppilaitoksiin (etenkin nuorten kursseista)
- julkaisemalla lehti-ilmoituksia uusista kursseista
- luomalla opettajan ja oppilaiden väli...
- Facebook-mainosten avulla
- jakamalla oppaan koteihin
- keräämällä tiedon jatkavista opettaji...

### 3. Työn jatkuvuus

38 vastausta

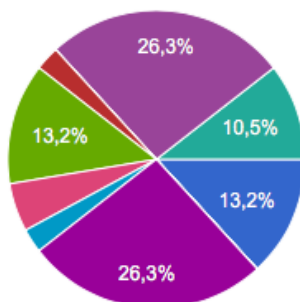


- tekemällä pidempiä työ sopimuksia
- vastaamalla tarpeisiin
- miettimällä kokonaisuutta kaikkien k...
- mahdollistamalla kysytyjen kurssie...
- vähentämällä epävarmuuden tunnet...
- monipuolistamalla kurssieja (esim...
- tiedottamalla, kuka saa tarjota kurss...
- suunnittelemalla kannattavia kurssie...

▲ 1/2 ▼

### 3. Työn jatkuvuus

38 vastausta

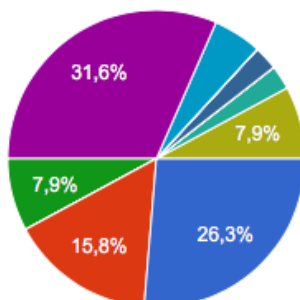


- opiskelijahankinnoilla
- motivoimalla opiskelijoita pitkäjänteisesti (esim. osaamismerkit)
- joustamalla ryhmäkokoasioissa ja kompensoimalla pieniä ryhmiä isoilla saman opettajan kohdalla (esim. toi...
- jatkamalla samaa linjaa, että kurssi jatkuu, vaikka opiskelijamäärä tippuisi kurssin aikana

▲ 2/2 ▼

### 4. Työyhteisö / hyvä ilmapiiri

38 vastausta

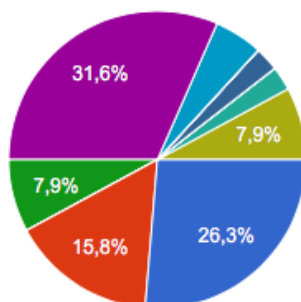


- hyvällä sisäisellä tiedottamisella (op...
- tarjoamalla virkistyspäiviä ja yhteisi...
- järjestämällä pikkujoulu
- vastuuopettajan tehtävä on nostaa t...
- neuvottelemalla tuntiopettajien kans...
- kehittämällä aineryhmiä tukemaan t...
- kehittämällä opettajien kokousten v...
- kuuntelemalla tuntiopettajien "hulluj...

▲ 1/2 ▼

#### 4. Työyhteisö / hyvä ilmapiiri

38 vastausta

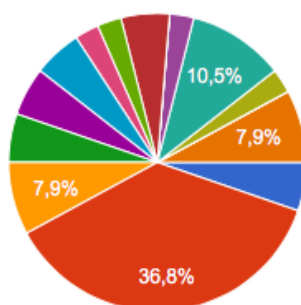


- tarjoamalla vuorovaikutuskurssin
- mahdollistamalla sijaiset sairaslomien aikana
- pitämällä yllä "autetaan kaveria" -m...
- antamalla työnohjausta
- parantamalla toimiston aukioloaikoja
- iloisen sosiaalisen vahtimestarin av...
- huolehtimalla, että opettajissa on va...

▲ 2/2 ▼

#### 5. Johtajuus

38 vastausta

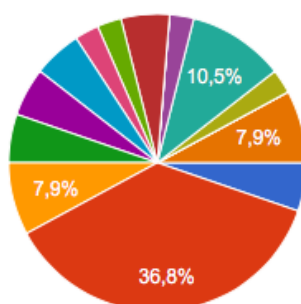


- sitoutuneen esimiehen avulla
- kohtelemalla työntekijää reilusti, ole...
- huolehtimalla työntekijöistä
- parantamalla kommunikointia ja tav...
- informoimalla ja tiedottamalla avoim...
- käymällä tutustumassa opetusryhmi...
- kehityskeskustelun keinoin
- viemällä asioita eteenpäin sivistysla...

▲ 1/2 ▼

#### 5. Johtajuus

38 vastausta

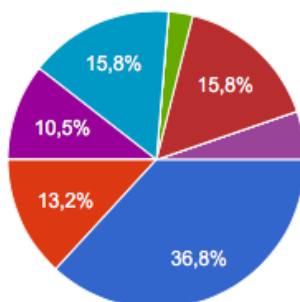


- olemalla mukava, kuuntelemalla
- tutustumalla työntekijöihin
- tarjoamalla tasapuolisesti S-kursseja kaikille
- antamalla arvostusta tehdyille työlle
- työn kuormittavuutta arvioimalla
- seuraamalla työn sujuvuutta
- panostamalla työhyvinvointiin

▲ 2/2 ▼

## 6. Korvaus työstä ja etuudet

38 vastausta

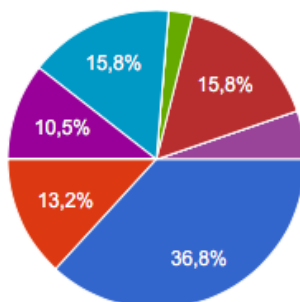


- tarjoamalla riittävät tuntimäärät ja el...
- maksamalla palkkaa myös suunnitt...
- ymmärtämällä, ettei työntekijällä tee...
- korvaamalla toteutumattomien kurs...
- maksamalla palkan automaattisesti...
- huomioimalla palkassa iän, työkoke...
- korvaamalla työstä aiheutuvat kulut...
- korvaamalla omien opetusvälineide...

▲ 1/2 ▼

## 6. Korvaus työstä ja etuudet

38 vastausta

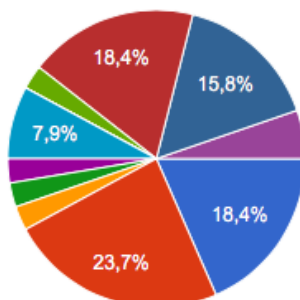


- tarjoamalla harrastusetuja tuntiopettajille (mahdollisuus osallistua itse opiston kursseille, 100€ harrastusedun palauttaminen, liikuntasetelit, kulttuurisetelit, yhteinen teatteri-ilta, ilmainen osallistuminen toisen opettajan kursseille)
- tarjoamalla työterveyshuollon
- tuomalla TYKY-toimintaa

▲ 2/2 ▼

## 7. Koulutus ja oma ammattitaito, palaute

38 vastausta



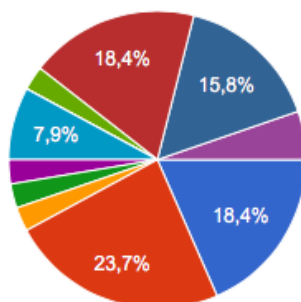
- tarjoamalla mahdollisuuden koulutta...
- tarjoamalla substanssiosaamiseen...
- järjestämällä koulutuksia (esim. esii...
- mahdollistamalla tiimien sisällä tapa...
- antamalla palautetta
- ottamalla vastaan ja huomioimalla k...
- aktivoimalla kurssipalautteiden anta...
- antamalla mahdollisuuden paperise...

▲ 1/2 ▼



## 7. Koulutus ja oma ammattitaito, palaute

38 vastausta

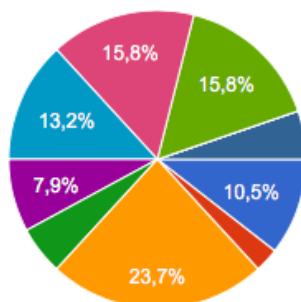


- tukemalla opettajia oman osaamisen kehittämiseen, kannustamalla
- lähettämällä tietoa koulutuksista tuntiopettajille
- huolehtimalla sähköisen järjestelmän tuesta ja tarvittavasta koulutuksesta (tuntiopettajien tietokone tärkeä ja käytön tuki)

▲ 2/2 ▼

## 8. Työtilat ja työvälineet

38 vastausta

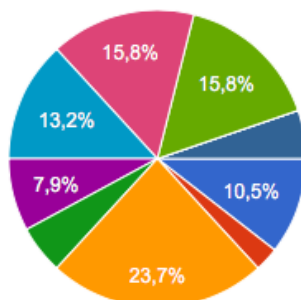


- tarjoamalla maksuttomat välineet ty...
- tarjoamalla lainatabletit
- turvaamalla nykyaikaiset työvälineet
- huolehtimalla päivitykset työvälineis...
- lisäämällä työtilojen viihtyisyyttä
- kuuntelemalla opettajia tilatoiveissa
- tarkistamalla tilan tarkoituksenmuka...
- huolehtimalla asianmukaisista työtil...

▲ 1/2 ▼

## 8. Työtilat ja työvälineet

38 vastausta



- järjestämällä yhteistilauksia välineisiin (isoille ryhmille välineet eivät riitä)
- hankkimalla oman pysyvän tilan (esim. liikuntasali)

▲ 2/2 ▼

## KYSELYLOMAKKEEN YHTEENVETO

Eniten ääniä saaneet ideat	%	Vastanneita	Teema
Turvaamalla kaikille mahdolliset kurssihinnat esim. kompensoimalla kurssimaksuja (sisaralennus, etusetelit sairaseläkeläisille, alentamalla maksuja ikäryhmittäin jne.)	39,5	15	Opiskelijat
Jakamalla oppaan koteihin	39,5	15	Markkinointi
Kohtelemalla työntekijää reilusti, olemalla tasavertainen kaikille	36,8	14	Johtajuus
Tarjoamalla riittävät tuntimäärät ja elannon	36,8	14	Korvaus/etuudet
Neuvottelemalla tuntiopettajien kanssa ja antamalla vaikutusmahdollisuuksia	31,6	12	Yhteisö
Palkkaamalla osaavan ihmisen (markkinointi)	28,9	11	Markkinointi
Vähentämällä epävarmuuden tunnetta työn jatkosta	26,3	10	Jatkuvuus
Joustamalla ryhmäkokooasioissa ja kompensoimalla pieniä ryhmiä isoilla saman opettajan kohdalla (esim. toisessa ryhmässä ollessa 8 henkilöä ja toisessa 12, molemmat saavat alkaa)	26,3	10	Jatkuvuus
Hyvällä sisäisellä tiedottamisella (opettajien lehti, kokoukset, aineopettajien tiedotus, tiimitapaamiset)	26,3	10	Yhteisö
Tarjoamalla substanssiosaamiseen koulutusta mahdollisesti toisella paikkakunnalla	23,7	9	Koulutus/palaute
Turvaamalla nykyaikaiset työvälineet	23,7	9	Tilat/välineet
Tarjoamalla mahdollisuuden kouluttautua yleiskoulutuksissa Kajaanissa	18,4	7	Koulutus/palaute
Tukemalla opettajia oman osaamisen kehittämiseen, kannustamalla	18,4	7	Koulutus/palaute
Tarjoamalla virkistyspäiviä ja yhteisiä tilaisuuksia tuntiopettajille (retket, teatteri, elokuva, keikka, workshop)	15,8	6	Yhteisö
Tarjoamalla harrastusetuja tuntiopettajille (mahdollisuus osallistua itse opiston kursseille, 100€ harrastusedun palauttaminen, liikuntasetelit, kulttuurisetelit, yhteinen teatteri-ilta, ilmainen osallistuminen toisen opettajan kanssa)	15,8	6	Korvaus/etuudet
Huomioimalla palkassa iän, työkokemuksen ja omalla alalla meritoitumisen (ei pelkästään tutkinnon)	15,8	6	Korvaus/etuudet
Lähetämällä tietoa koulutuksista tuntiopettajille	15,8	6	Koulutus/palaute
Tarkistamalla tilan tarkoituksenmukaisuuden (esim. riittävän suuri tila liikunnalle)			
ja tarvittaessa toisen tilan järjestäminen	15,8	6	Tilat/välineet
Huolehtimalla asianmukaisista työtiloista (ei vesivahinkotiloja/homekoppeja), työtilojen siisteydestä (puhdas tila, puhdas lattia) sekä sopivasta tilan lämpötilasta ja ilmanvaihdesta	15,8	6	Tilat/välineet
Tekemällä pidempiä työsuhteita	13,2	5	Jatkuvuus
Suunnittelemalla kannattavia kursseja opiskelijoiden toiveet huomioiden	13,2	5	Jatkuvuus
Maksamalla palkkaa myös suunnittelusta / omalla ajalla tehdystä työstä	13,2	5	Korvaus/etuudet
Kuuntelemalla opettajia tilatoiveissa	13,2	5	Tilat/välineet
Opinto-opas kaikille ihmiselle tarjolle	10,5	4	Opiskelijat
Turvaamalla riittävät tuntimäärät kurssien opiskeluun (ettei kurssi jää pintaraapaisuksi)	10,5	4	Opiskelijat
Facebook-mainosten avulla	10,5	4	Markkinointi
Julkaisemalla lehti-ilmoituksia uusista kursseista	10,5	4	Markkinointi
Jatkamalla samaa linjaa, että kurssi jatkuu, vaikka opiskelijamäärä tippuisi kurssin aikana	10,5	4	Jatkuvuus
Antamalla arvostusta tehdylle työlle	10,5	4	Johtajuus
Maksamalla palkan automaattisesti (ilman tunti-ilmoituksia)	10,5	4	Korvaus/etuudet
Tarjoamalla maksuttomat välineet työntekijöille (ilmainen nuotinnusohjelma kotikoneelle, ilmainen Rockware)	10,5	4	Tilat/välineet
Mahdollistamalla kaikkien harrastaminen (ei ilmoiteta julkisesti ryhmän olevan täynnä: joskus netissä lukee, että ryhmä on täynnä, vaikka todellisuudessa ole)	7,9	3	Opiskelijat
Vastaamalla kurssilaisten tarpeisiin huomioimalla palautteet ja ideat sekä tarjoamalla kursseja monipuolisesti	7,9	3	Opiskelijat
Järjestämällä lehtijutun tai lehtisarjan kursseista ja opettajista	7,9	3	Opiskelijat
Osallistamalla opettajat markkinointiin	7,9	3	Markkinointi
Vastuuopettajan tehtävä on nostaa tiimihenkeä, tämän kehittäminen	7,9	3	Yhteisö
Parantamalla toimiston aukioloaikoja	7,9	3	Yhteisö
Panostamalla työhyvinvointiin	7,9	3	Johtajuus
Huolehtimalla työntekijöistä	7,9	3	Johtajuus
Ottamalla vastaan ja huomioimalla kaikkien palautteet sekä ryhtymällä sen perusteella toimiin	7,9	3	Koulutus/palaute
Lisäämällä työtilojen viihtyisyyttä	7,9	3	Tilat/välineet
Luomalla rennon ilmapiirin (esim. koulutus opettajille)	5,3	2	Opiskelijat
Sopivat ryhmäkoot (myös erityisryhmien ryhmäkoon huomiointi)	5,3	2	Opiskelijat
Tiedottamalla, kuka saa tarjota kursseja ja mitä oppaaseen valitaan	5,3	2	Jatkuvuus
Kehittämällä aineryhmiä tukemaan toisiaan sisäisesti	5,3	2	Yhteisö
Sitoutuneen esimiehen avulla	5,3	2	Johtajuus
Parantamalla kommunikointia ja tavoitettavuutta (WhatsUpp, sähköposteihin vastaaminen, tarvittaessa luokassa käynti ja keskustelu)	5,3	2	Johtajuus
Informoimalla ja tiedottamalla avoimesti työntekijää häntä koskevista asioista (esim. YT-neuvottelut)	5,3	2	Johtajuus
Käymällä tutustumassa opetusryhmissä / kursseilla	5,3	2	Johtajuus
Olemalla mukava, kuuntelemalla	5,3	2	Johtajuus
Tuomalla TYKY-toimintaa	5,3	2	Korvaus/etuudet
Huolehtimalla sähköisen järjestelmän tuesta ja tarvittavasta koulutuksesta (tuntiopettajien tietokone tärkeä ja käytön tuki)	5,3	2	Koulutus/palaute
Hankkimalla oman pysyvän tilan (esim. liikuntasali)	5,3	2	Tilat/välineet
Huolehtimalla päivitykset työvälineisiin sekä oppikirjojen ajantasaisuudesta	5,3	2	Tilat/välineet

Innostavan opettajan avulla	2,6	1	Opiskelijat
Tukemalla harvinaista opetusta	2,6	1	Opiskelijat
Luomalla opettajan ja oppilaiden välisiä WhatsApp-ryhmiä	2,6	1	Markkinointi
Monipuolistamalla kursseja (esim. musiikin opetuksessa voisi olla enemmän yhteen soitto-juttuja)	2,6	1	Jatkuvuus
Opiskelijahankinnoilla	2,6	1	Jatkuvuus
Mahdollistamalla sijaiset sairaslomien aikana	2,6	1	Yhteisö
Antamalla työnohjausta	2,6	1	Yhteisö
Kehityskeskustelun keinoin	2,6	1	Johtajuus
Viemällä asioita eteenpäin sivistyslautakunnalle	2,6	1	Johtajuus
Tarjoamalla tasapuolisesti 5-kursseja kaikille	2,6	1	Johtajuus
Työn kuormittavuutta arvioimalla	2,6	1	Johtajuus
Korvaamalla omien opetusvälineiden käytön (esim. kamera, soitin, käsitöiden erikoistyökalut)	2,6	1	Korvaus/etuudet
Järjestämällä koulutuksia (esim. esiintymistaitokoulutus, pedagoginen workshop, Facebookin koulutus)	2,6	1	Koulutus/palaute
Mahdollistamalla tiimien sisällä tapahtuvan koulutuksen (opisto tai kaveri kouluttaa)	2,6	1	Koulutus/palaute
Antamalla palautetta	2,6	1	Koulutus/palaute
Antamalla mahdollisuuden paperiseen versioon palautteen antamisessa (iäkkäät kurssilaiset)	2,6	1	Koulutus/palaute
Tarjoamalla lainatabletit	2,6	1	Tilat/välineet
Mahdollistamalla lainasoihtimet opiskelijoille	0	0	Opiskelijat
Antamalla mahdollisuuden kehittyä / esiintyä / olla näyttelyssä	0	0	Opiskelijat
Jakamalla esitteitä oppilaitoksiin (etenkin nuorten kurssista)	0	0	Markkinointi
Keräämällä tiedon jatkavista opettajista	0	0	Markkinointi
Motivoimalla opiskelijoita pitkäjänteisesti (esim. osaamismerkit)	0	0	Jatkuvuus
Vastaamalla tarpeisiin	0	0	Jatkuvuus
Miettimällä kokonaisuutta kaikkien kannalta	0	0	Jatkuvuus
Mahdollistamalla kysyttyjen kurssien uudelleen tarjoamisen	0	0	Jatkuvuus
Kehittämällä opettajien kokousten vuorovaikutteisuutta	0	0	Yhteisö
Kuuntelemalla tuntiopettajien "hulluja" ideoita	0	0	Yhteisö
Tarjoamalla vuorovaikutuskurssin	0	0	Yhteisö
Pitämällä yllä "autetaan kaveria" -meininkiä	0	0	Yhteisö
Järjestämällä pikkujoulu	0	0	Yhteisö
Iloisen sosiaalisen vahtimestarin avulla	0	0	Yhteisö
Huolehtimalla, että opettajissa on valinnanvaraa eli samassa aineessa useampi opettaja	0	0	Yhteisö
Tutustumalla työntekijöihin	0	0	Johtajuus
Seuraamalla työn sujuvuutta	0	0	Johtajuus
Ymmärtämällä, ettei työntekijällä teetetä ilmaista työtä (esim. opiston esittely messuilla ilmaiseksi)	0	0	Korvaus/etuudet
Korvaamalla toteutumattomien kurssien suunnittelun	0	0	Korvaus/etuudet
Korvaamalla työstä aiheutuvat kulut (esim. tarjoamalla rajattoman kopioinnin)	0	0	Korvaus/etuudet
Tarjoamalla työterveyshuollon	0	0	Korvaus/etuudet
Aktivoimalla kurssipalautteiden antamista	0	0	Koulutus/palaute
Järjestämällä yhteistilauksia välineisiin (isoille ryhmille välineet eivät riitä)	0	0	Tilat/välineet



## Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuun- nitelma

9.2.2018

Tuntiopettajien sitouttamisen kehittämiskohteet ja niiden toimenpiteet.

1. Kehittämiskohde: Työntekijää kohdellaan reilusti ja ollaan tasavertaisia kaikille.
  - Toimenpide 1: Lomakeprosessien päivittäminen tuntiopettajien kannalta. Vastuuhenkilöinä toimivat toimistotiimi. Päivittämisen ajankohta: kevätlukukausi 2018.
  - Toimenpide 2: Reiluuden ja tasavertaisuuden merkityksen kartoittamien tuntiopettajien näkökulmasta. Vastuuhenkilöinä toimivat rehtori ja kehittämistyön tehnyt opettaja. Ajankohta: opettajainkokous 12.12.2017. Esille tulleet asiat käsitellään seuraavassa johtotiimin palaverissa alkuvuodesta 2018.
2. Kehittämiskohde: Riittävän tuntimäärän ja elannon tarjoaminen tuntiopettajille. Neuvottelu tuntiopettajien kanssa sekä vaikutusmahdollisuuksien antaminen
  - Toimenpide 1: Tuntiopettajien osaamiskartoituksen laadinta. Tammi-helmikuun LAKE2017-hankkeen digiosaamiskyselyn yhteyteen lisätään kysymys "Mitä selaista osaamista sinulla on, jota et pysty nykyisessä työssäsi hyödyntämään?". Vastuuhenkilönä suunnittelijaopettaja.
  - Toimenpide 2: Selvitetään, miten ja minne henkilöstön osaaminen voidaan kirjata tietoturva huomioiden. Vastuuhenkilönä toimii rehtori. Toteutusajankohta: kevätlukukausi 2018.
  - Toimenpide 3: Riittävän tuntimäärän kartoittaminen tuntiopettajan näkökulmasta. Vastuuhenkilöinä toimivat ainealuiden päätoimiset opettajat. Ajankohta: helmikuun aineryhmäpalaveri.
  - Toimenpide 4: Tuntiopettajan jäädessä pois mahdollistetaan toiselle tuntiopettajalle tutustuminen jatkavaan ryhmään. Opiskelijoiden kynnys osallistua seuraavana lukuvuonna kurssille pienentyy, jolloin ryhmän säilyvyys lisää työtä uudelle opettajalle. Vastuuhenkilöinä toimivat aineryhmien päätoimiset opettajat. Tuntiopettajia informoidaan asiasta helmikuun aineryhmäpalaverissa.



### KAUKAMETSÄN OPISTO

**Käyntiosoite**      **Postiosoite**  
 Koskikatu 4 B      PL 251  
 87200 KAJAANI      87101 KAJAANI  
[www.kajaani.fi/kaukametsanopisto](http://www.kajaani.fi/kaukametsanopisto)

### Puh.

044 7100 012  
 044 7100 052  
 044 7100 214

### E-mail

[etunimi.sukunimi@kajaani.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kajaani.fi)





## Kaukametsän opiston tuntiopettajien työhön sitouttamisen kehittämissuun- nitelma

9.2.2018

### 3. Kehittämiskohde: Hyvä sisäinen tiedottaminen

- Toimenpide 1: Viestintäsuunnitelman päivittäminen. Vastuuhenkilönä toimivat rehtori ja toimistohenkilö. Ajankohta: joulukuu 2017.
- Toimenpide 2: Muistutetaan tuntiopettajien velvollisuu-  
desta tutustua opettajan perehdyttämisoppaaseen. Vas-  
tuuhenkilöinä toimivat rehtori ja kehittämistyön tehnyt  
opettaja. Ajankohta: opettajainkokous 12.12.2017.
- Toimenpide 3: Sähköpostin käyttäminen jatkossakin tie-  
dotusvälineenä. Muistutetaan tuntiopettajien velvollisuu-  
desta lukea sähköpostia. Vastuuhenkilöinä toimivat reh-  
tori ja kehittämistyön tehnyt opettaja. Ajankohta: opetta-  
jainkokous 12.12.2017.
- Toimenpide 4: Moodlen käyttöön ottaminen yhteiseksi  
tiedotuskanavaksi. Vastuuhenkilöinä toimivat rehtori,  
yksi päätoimisista opettajista ja toimistohenkilöstö.  
Ajankohta: kalenterivuosi 2018.
- Toimenpide 5: Akuuteissa tilanteissa jatkossakin Helle-  
wi-tekstiviestin lähettäminen. Vastuuhenkilöinä toimivat  
rehtori ja kehittämistyön tehnyt opettaja. Ajankohta:  
muistutetaan asiasta opettajainkokouksessa  
12.12.2017.



#### KAUKAMETSÄN OPISTO

**Käyntiosoite**      **Postiosoite**  
Koskikatu 4 B      PL 251  
87200 KAJAANI      87101 KAJAANI  
[www.kajaani.fi/kaukametsanopisto](http://www.kajaani.fi/kaukametsanopisto)

**Puh.**  
044 7100 012  
044 7100 052  
044 7100 214

**E-mail**  
[etunimi.sukunimi@kajaani.fi](mailto:etunimi.sukunimi@kajaani.fi)